الكتاب الأكثر مبيعاً حسب تصنيف نيويورك تايمز، وول ستريت جورنال، يو. أس. أيه توداى، وَ بزنس ويك.



التغيير والنجاح تحت أى ظروف



«لقد أحدث هذا الكتاب فارقاً ضخما فى عملنا»
- توم كيرلى رئيس وكالة أسوشيتد برس

جون كوتر

المؤلف الفائز بجائزة
كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد

هولجر راثجيبر



التمهيد بقلم د. سبنسر جونسون
مؤلف كتاب «من حرك قطعة الجبن الخاصة بى»




mohamed khatab
mohamed khatab


mohamed khatab


mohamed khatab

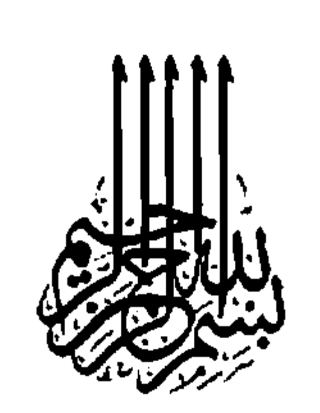

mohamed khatab


mohamed khatab


mohamed khatab


mohamed khatab
mohamed khatab


mohamed khatab



ما يقوله الآخرون عن هذا الكتاب

"*إنه لكتاب رائع*، فهو يحمل رسـائل قوية يمكنها مساعدة الكثير من الناس، إنـه يتنـاول كل خطوات النجاح فى عـالم متغير بدءاً من إيجاد الموضـوعات الجوهرية، والسـير على خطى الأبطال البارزيـن، وتخطيط خطوات العمل، وتسويق الفكرة، والتعامل مع من لا يريد التغيير، وهكذا".

ـ كريس هاند
نائب رئيس شركة ستى جروب
مؤسسة أفايا

لم يسـبق لى أبداً أن قرأت حكاية رمزية عن الإدارة تتناول موضوعات معقدة مثل إدارة التغيير وتضعها فى شكل قصة بسيطة يمكن أن يفهمها الجميع، إنه المكمـل الطبيعى لكتابـى *Leading Change* و *The Heart of Change*، إنه كتاب ضرورى لأى فرد يتعامل مع إدارة التغيير".

ـ ريتشارد جيه. كوسينسكى
مدير تطوير
مؤسسة ياهو

"إنه كتاب رائع ـ صحيح أنه غريب، لكنه ممتاز، يجب علينا أن نجعل كل فرد فى واشنطن يقرؤه".

ـ جون باتن
نائب الرئيس التنفيذى
بمؤسسة توين ديسك

"لقد اكتشفت هذا الكتاب فى شهر مايو، وطلبت ووزعت ستين نسخة منه فى يونيو، وقيمت تأثيره على جهودنا الهادفة للتغيير ثم طلبت خمسمائة نسخة إضافية فى سبتمبر. إنه جوهرة".

ـ هايدى كينج
مدير برنامج
بوزارة الدفاع

"إن هذا الكتاب سهل فى قراءته برغم أنه من أكثر الكتب التى رأيتها امتلاءً بالمعلومات. إنه يناقش واحدًا من تحديات الإدارة الكبيرة ـ "ما المشكلة، أنا لا أرى مشكلة" ـ فى سياق الجبال الجليدية. وكان اختياره لقصة البطاريق اختيار عبقرى".

ـ ميشيل ديملو
مدير تسويق منتجات شركة
تى تى بى للاتصالات بى ال سى

"لقد تابعت أعمال "كوتر" لسنوات. إننى أحترمها كثيراً وأستخدمها مع عملائى، وقد أدركت أنها قوة هائلة تساعد الأفراد والهيئات على العمل بشكل أفضل، وهذا العمل الأخير ـ قصة البطاريق تلك ـ فى رأيى أفضل كتاب قام بكتابته!".

ـ آلان فرومان
رئيس مؤسسة فرومان

"بفضل هذا الكتاب وبسبب إطلاعى لبعض من زملائى فى العمل عليه فقد استطعنا أن نحقق تطورًا سريعًا على عدة أصعدة فى آن واحد. لقد وفر هذا الكتاب علينا الكثير من الدراسات، والكثير من الإجراءات المؤسسية... إلخ. لقد أحدث هذا الكتاب فارقًا ضخمًا فى عملنا".

ـ توم كيرلى
رئيس وكالة أسوشيتدبرس

"إنه كتاب عظيم، فهو يوضح التحديات الصعبة التى يتعرض لها من يعملون بإدارة التغيير بطريقة بسيطة وظريفة. ومن السهل علينا أن نرى أنفسنا فى شخصيات هذه القصة. إن هذا الكتاب يسمح بمناقشات خفيفة لموضوعات غاية فى الصعوبة".

ـ ديب كارستيتر
نائب الرئيس التنفيذى
لشركة إيه بى دى للخدمات المالية والتأمين

"عندما كنت طفلاً فى فرنسا قرأت الكلاسيكية الفرنسية *The Little Prince* ثم قرأت هذا الكتاب الرائع مرة اخرى وأنا فى الجامعة وعدة مرات بعد التخرج. إنه كتاب ملهم لمو وأفكر. وإننى أرى هذا الكتاب هو بمثابة *The Little Prince* القرن الواحد والعشرين".

ـ ستيفان بانسيل
المدير العام
لشركة إيلى ليلى، بلجيكا

"رأتنى ابنتى البالغة من العمر خمسة عشر عاماً وأنا أقرأ هذا الكتاب وعندما تركته فى غرفتى بدأت هى فى قراءته، ثم قرأته زوجتى. بعد ذلك قمنا جميعاً بالتحدث عن الكتاب، ولقد أصبحت هذه القصة بالنسبة لعائلتى، وخاصة بالنسبة لابنتى، قصة سهلة التذكر وملهمة نستخدمها عندما نتناقش عن التغيير، إنها قصة من الصعب أن تنسى".

ـ د . بيترز. أورتون
مدير برامج المشروعات الخاصة
بشركة أى بى إم أون ديماند ليرننج

"فى هذا العالم السريع وفى ظل زخم البيانات والمواد المكتوبة يعتبر هذا الكتاب متنفساً جيدًا، إنه بسيط ومحدد وسهل القراءة وملىء بالعديد من الأفكار التى يمكننا جميعاً تطبيقها. لقد وجدت عقلى يسترجع الماضى فى صفحة ويفكر فى المستقبل فى الصفحة التالية".

ـ إدوارد داى
نائب الرئيس التنفيذى
بشركة سوذرن كومبانى جينريشن

جبلنا الجليدى يـذوب

التغيير والنجاح تحت أى ظرف

جون كوتر
وَ
هولجر راثجيبر

رسوم: بيتر مولر





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية . قطر . الكويت والإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت
www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على :
jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٩

المملكة العربية السعودية ص ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ – تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ – فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦

Our Iceberg Is Melting

Changing and Succeeding Under Any Conditions

---

by

John Kotter

and

Holger Rathgeber

with artwork by Peter Mueller





مقدمة

بقلم د . سبنسر جونسون

مؤلف كتاب Who Moved My Cheese?

وأحد مؤلفى كتاب The One Minute Manager

على المستوى السطحى يعتبر هذا الكتاب رائعاً كحكاية رمزية بسيطة سهلة القراءة والفهم، لكن الجبال الجليدية هنا استخدمت استخدامًا رمزيًا.

إن عملى مع "جون كوتر" فى كلية الإدارة بجامعة هارفارد جعلنى أدرك أنه يعرف عن التغيير فى المؤسسات أكثر من أى أحد آخر فى أى مكان. إن القادة والمديرين حول العالم قد قرأوا كتابه القيم *Leading Change* واكتشفوا أن استخدام الخطوات الثمانى هو أفضل طريق لضمان نجاح التغيير فى المؤسسات.

ماذا سنستفيد من كل هذا؟

حسناً، من خلال هذا الكتاب سوف يتمكن كل من يعملون فى المؤسسات وهم الغالبية العظمى ـ من اكتشاف كيفية استخدام

نفس الخطوات الثمانى ويستمتعون بالمزيد من النجاح فى أوقات التغيير هذه.

لقد جعلنا البروفسور "كوتر" وشريكه فى الإبداع "هولجر راثجيبر" نرى كيف أن جماعة البطاريق فى الظروف المعاكسة قد طبقوا تلك الخطوات بالضبط دون أن يعرفوها.

يمكنك أن تستفيد من هذا الكتاب سواء فى مجال إدارة الأعمال أو فى الحياة العامة، وبإمكان كل فرد، بدءًا من رؤساء الشركات وحتى طلاب المدارس، أن يستفيد من قراءته لهذه القصة.

أثناء استمتاعك بالقراءة ربما تريد أن تسأل نفسك: "ما هو جبلى الجليدى، وكيف لى أن أستخدم ما اكتشفته من هذه القصة؟".

ثم حاول أن تطلع الآخرين ممن تعمل معهم على هذا الكتاب، فإذا كنتم تتفقون على كل شىء فسوف تنجزون أعمالكم على الوجه الأمثل.

جبلنا
الجليدى يذوب



مرحباً

إن التعامل مع تحدى التغيير بشكل جيد يجعلك قادراً على تحقيق نجاح هائل، أما التعامل معه بشكل سىء فيعرضك أنت ومن معك للمخاطر.

وعلى الرغم من ذلك، فعادة ما لا يستطيع الأفراد والمؤسسات إدراك الحاجة إلى التغيير، ذلك أنهم لا يستطيعون تحديد ما يجب عليهم فعله، أو كيفية تنفيذه بنجاح، أو سبل الحفاظ على استمراريته. فالشركات التجارية لا تفعل، وأنظمة المدارس لا تفعل، وكذلك الدول لا تفعل.

لقد أخذنا فى دراسة تحدى التغيير لعدة عقود، ونعرف الفخ الذى يقع فيه حتى الأذكياء، نحن نعرف الخطوات التى يمكن أن تضمن النجاح، وسوف نريك ما اكتشفناه.

إن طريقتنا تعتمد على العرض أكثر من القول وطريقة العرض هى الطريقة التى ساعدت الكثير من الناس على التعلم عبر القرون أكثر من أى طرق أخرى: الحكاية الرمزية.

إن أسـلوب الحكايـات الرمزيـة له قـوة تأثيرية؛ حيث إنـه يتناول الموضـوعات الجادة والمخيفة والمربكة ويجعلها واضحة ومبهجة، إن الحكايات الرمزية سـهلة التذكر ليس كالعديـد من المعلومات التى نحصـل عليهـا اليوم ومـا نلبث أن ننسـاها فى اليـوم التالى، فهى تحفز فكرنا وتعلمنا دروسـاً مهمة وتحفز أى شـخص ـ صـغيراً أو كبيراً ـ لكى يسـتخدم تلك الدروس فى عالمنا الحديث الذى يتسـم بالتكنولوجيا العالية فنحن ببسـاطة يمكن أن ننسـى هذه الحقيقة البسيطة والعميقة.

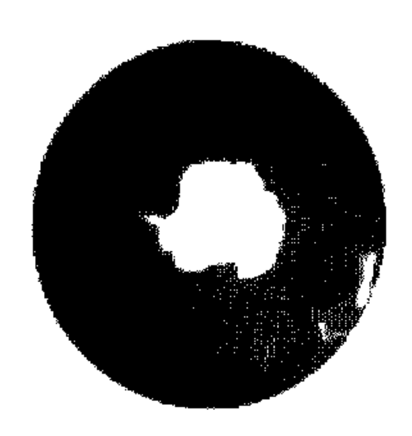
ولقد اسـتلهمت هذه الحكاية الرمزية من البحث الذى فاز بجائزة "جـون كوتر" الذى تنـاول آليات حـدوث التغيير النـاجـح. كل منا يواجه المشـكلات المعروضة فى هذه القصة، والقليل منا يجد طرقاً فعالة للتعامل الجيد مع هذه الموضوعات.

إذا كنـت تعرف الكثير عن المكان الذى تدور فيه أحداث قصـتنا ـ أنتركتيكا، وهى قارة قطبية غير مأهولة تقع حول القطب الجنوبى ـ فسـتجد أن الحياة التى تعيشـها طيور البطريق ليست تمامًا مثلما تعرضـها البرامج الوثائقية فى قناة "ناشـيونال جيو جرافيكس"، وهكـذا شـأن الحكايـة الرمزية، فـإذا فكرت فى قصـة ممتعة مع التوضيحات اللازمة للأطفال الصغار، فستجد فى الحال أنها تتناول مشـاكل الحياة التى يمكن أن تحبط أى أحد يعمل فى أى مؤسسة.

وللقراء الذين يفضلون أن يبدءوا بتعلم تاريخ هذا الكتاب، والأسس الفكرية، وطريقة الخطوات الثمانى للتغيير أو كيفية الاستفادة من هذه الحكاية الرمزية لتحقيق النجاح فى عصر التغيير فلقد أوردنا هذه المعلومات بعد نهاية القصة بصفحة ١٢٨. أما إذا لم تكن بحاجة إلى هذه المعلومات فى الوقت الحاضر فيما عليك إلا أن تجذب كرسيًّا مريحًا وتشرع فى القراءة.

جبلنا الجليدى لن يذوب

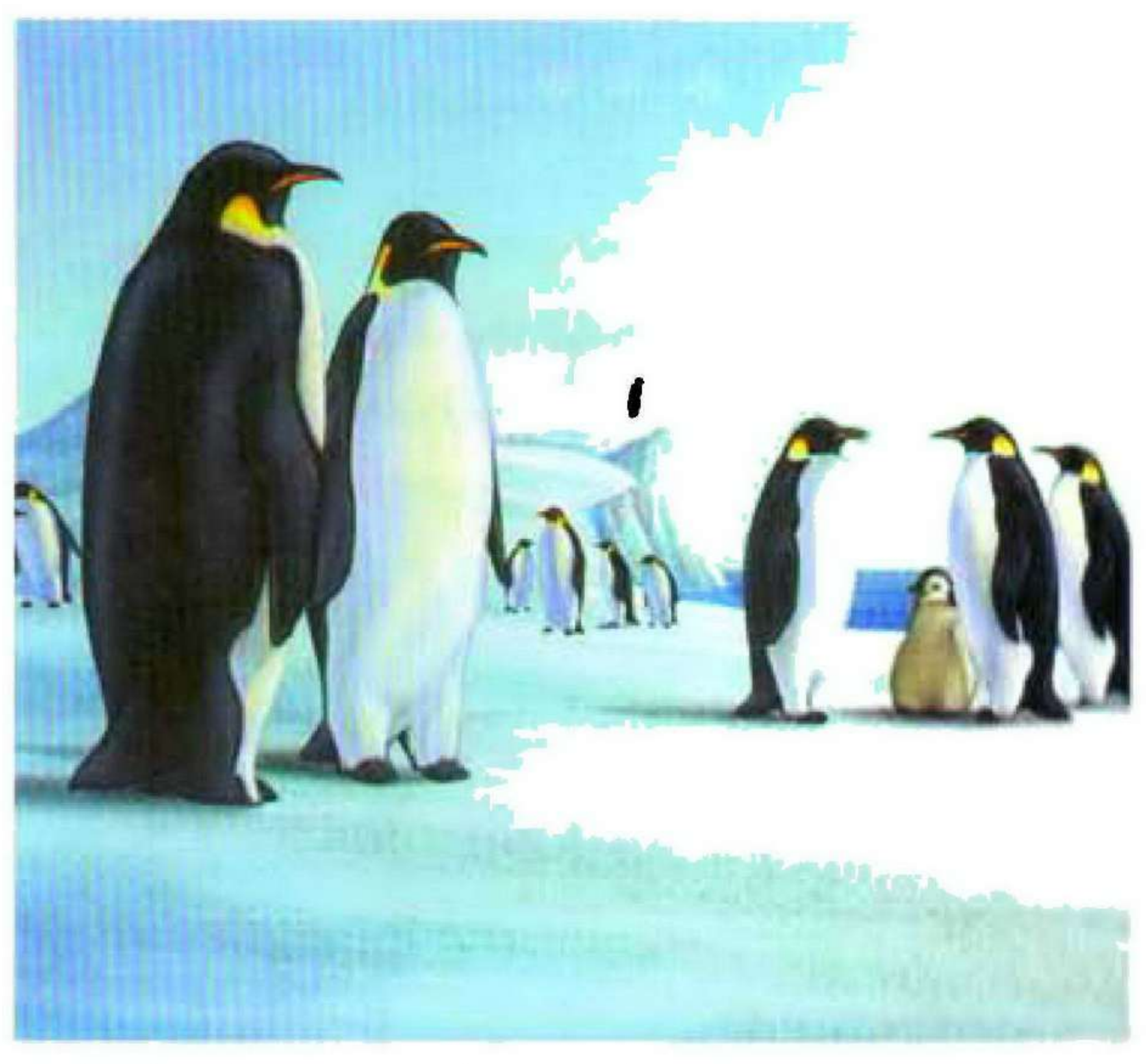
فـى يوم من ذات الأيام كانت هناك مسـتعمرة من البطاريق تعيش فـى القارة القطبية المتجمـدة على جبل جليدى قريب مما نسـميه اليوم كيب واشنطن.



لقـد تكـون هذا الجبل منذ سـنين عـدة، وكان محاطًـا ببحر غنى بالغذاء. وعلى سطحه تكونت كتل ضخمة من الجليد المتراكم والذى كان يحمى البطاريق من العواصف الشتوية المروعة.

لا يتذكر أى من البطاريق أنه عاش فى أى مكان آخر غير هذا الجبل الجليـدى. وإذا حـدث وذهبـت إلى موطنهم هذا الـذى يتكون من الجليد سيقولون لك: "هذا هو وطننا". كما سيقولون أيضاً، وبشكل منطقى تماماً من وجهة نظرهم، "وسنعيش هنا إلى الأبد".

وفـى تلك البيئة التى يعيشـون بها، قد يـؤدى إهدارهم للطاقة إلى الموت، ولهذا فقد كان كل من بالمسـتعمرة يعلم جيدًا أنه بحاجة لأن يعيش مع الجماعة وإلا فسـوف يموت. ومن هـذا المنطلق تعلم كل منهـم أن يعتمد على الآخر. وكانوا يتصـرفون وكأنهم عائلة واحدة كبيرة (وهو الأمر الذى قد يكون جيدًا وسيئًا فى ذات الوقت).



لقد كانت هذه الطيور جميلة بالفعل، وكانت تسـمى بطيور البطريق الامبراطورى وكانت أكبر فصـائل الكائنات القطبية السـبعة عشر وكان الناظر إليها يظنها ترتدى حلة سهرة.

كان هناك مائتان وثمانية وستون بطريقاً يعيشون فى هذه المستعمرة، وكان أحدهم يسمى فريد.

لم يكن فريد يبدو مختلفاً عن الآخرين على الإطلاق. وإذا نظرت إليه ربما وصفته بأنه "ظريف" أو "عزيز النفس" إلا لو كنت ممن لا يحبون الحيوانات.



كان فريد يتميز بحب استطلاع وقوة ملاحظة غير عاديين.

فبينما كانت البطاريق الأخرى تذهب لاصطياد الكائنات الحية من البحر ـ وهو الأمر الضرورى؛ حيث إنه ليس هناك طعام آخر فى أنتركتيكا، لم يكن فريد يصطاد كثيرًا وإنما يهتم أكثر بدراسة حالة الجبل الجليدى والبحر.

وبينما كانت البطاريق الأخرى تقضى جل وقتها مع الأصدقاء والأقارب، كان فريد ينفرد بنفسه ويأخذ فى تدوين ملاحظاته التى جمعها. فعلى الرغم من كونه زوجًا محبًا لزوجته وأبًا عظيمًا، إلا أنه لم يكن اجتماعيًا للغاية.

ربما تعتقد أن فريد كان طائراً غريب الأطوار، ربما من البطاريق الذين لا يرغب الآخرون فى قضاء الوقت معهم، لكن هذا لم يكن صحيحاً. إن فريد كان فقط يفعل ما يراه صحيحاً من وجهة نظره، ونتيجة لذلك فقد أصبح أكثر إدراكاً لما يراه.

وكان فريد يمتلك حقيبة مليئة بالملاحظات والأفكار والاستنتاجات (نعم كانت لديه حقيبة. لا تنس: هذه حكاية خرافية). ولكن المعلومات التى جمعها كانت تقلقه للغاية فقد كانت وكأنها تصرخ قائلة:

جبلنا الجليدى آخذ فى الذوبان وقد ينشطر إلى أجزاء فى القريب العاجل!!

إذا حـدث وانهار الجبل الجليدى وتكسـر إلى أجزاء عديدة فجأة، فسـوف تحيق بالبطاريق كارثة عظيمة، وخاصـة إذا حدث هذا فى خضم عاصفة شتوية، فعندها ستموت الكثير من البطاريق الصغيرة والكبـيرة بدون شـك. ولا يسـتطيع أحد أن يتنبأ بـكل التبعات التى سـتنجم عن هذا الأمر، فكما هو الحال فى أى حدث غير متوقع، لا تكون هناك خطة للتعامل مع التبعات الجسيمة.

لم يهلـع فريد علـى الفور، ولكنه كلمـا تفحص ملاحظاتـه، ازداد قلقًا.

أدرك فريد أن عليه أن يقوم بشـىء ما، لكنه كان فى وضع لا يسمح له بأن يعظ الآخرين ناصحًا أو يملى عليهم تصرفاتهم، فهو لم يكن أحد قادة المسـتعمرة، ولم يكن حتى ابنًا أو أخًا أو أبًا لأحدهم، ولم يشتهر عنه أنه تنبأ بشىء ثبتت صحته بحيث يصدقه الآخرون.

وقد تذكر فريد أيضاً كيف تعامل بقية البطاريق مع زميلهم البطريق هارولد عندما طرح فكرة أن الجبل الجليدى أصــبح هشًا، وعندما لم يبد أحد منهم مهتمًا، بدأ هارولد فى جمع الأدلة، وعندها جاءته الردود التالية:

" هارولد ، إنك تبالغ فى قلقك".

"فلتتناول بعض الحبار وسوف تشعر بتحسن".

"هشًا؟ جبلنا أصبح هشًـا؟ أتعنى أنك لو أخذت فى التقافز، بل لو أخذ خمســون بطريقًا منا فى التقافز على جبلنا الجليدى سيحدث شىء؟".

"ملاحظاتــك رائعة يا هارولــد، لكنها قابلة لأن تفســر بأربع طرق مختلفة، أترى ، لو افترضنا أن...".

بعض الطيور لم تقل شـيئاً، لكنهم بدأوا فى معاملة هارولد بشــكل مختلف. التغيير لم يكن كبيرًا، لكن فريد أحس به، وبالطبع لم يكن الأمور للأفضل.

ووجد فريد نفسه يشعر بالوحدة.



ماذا أفعل الآن؟

كان للمستعمرة مجلس قيادة وكان يطلق عليه أيضاً مجموعة العشرة وكانت تحت قيادة البطريق الرئيس. (أطلق المراهقون اسمًا آخر على هذا المجلس. ولكن هذه قصة أخرى).

كانت آليس واحدة من الرؤساء العشرة، وكانت تشتهر بأنها حازمة وعملية ولديها القدرة على إنجاز المهام المختلفة، لقدكانت قريبة جدًا من أهل المستعمرة، لا تشبه فى ذلك القليل من نظرائها الذين كانوا بمعزل عن الآخرين، فى الواقع كان كل من بالمستعمرة من البطاريق يبدون منعزلين قليلاً لكنهم لا يتصرفون جميعاً بهذا الشكل.

لقد فكر فريد أن آليس ستكون أكثر تقبلاً لقصته من الرؤساء الآخرين، لذا فقد ذهب ليقابلها. لا تزال آليس هى آليس، إنه ليس فى حاجة إلى تحديد موعد.

حكى لها فريد عن دراساته واستنتاجاته، استمعت إليه جيداً، وعلى الرغم من ذلك وبصراحة فقد توقعت أن يكون لدى فريد بعض الأزمات الشخصية.


هل تعانى من مشكلات زوجية؟
هل تتناول الكثير من الحبار الغنى
بكلوريد الزئبق؟

لكن ... آليس هى آليس، إنها لم تتجاهل فريد، بدلاً من ذلك لقد قالت له: "خذنى إلى المكان الذى تعتقد أنه يظهر المشكلة بوضوح".

هـذا "المكان" لم يكن على السطح العلوى للجبل الجليدى، حيث تكون الإذابة وتبعاتها صعبة الملاحظة، لكن فى أسفل الجبل وبداخله، لقد شرح فريد ذلك لآليس، فاستمعت له بنفاد صبر ثم قالت: "حسناً ، حسناً ، حسناً ، دعنا نذهب".

عندما تقفز البطاريق فى الماء تكون فى خطر محدق لأن عجول البحر والحيتان القاتلة تختبئ لكى تصطاد الطيور غير المنتبهة، ودون أن ننغمس فى تفاصيل تصويرية مملة، دعنا نقل فقط إن المرء ليكره أن يقع فريسة لعجل بحر أو حوت قاتل، لذا عندما قفز فريد وآليس إلى البحر كانا على حذر.

وأسـفل السـطح أشـار فريد إلى الانشـقاقات والعلامـات الأخرى الدالة على التدهور فـى الجبل الجليدى الذى نتج عن الإذابة، لقد صعقت آليس واندهشت لأنها تجاهلت هذه العلامات من قبل.

استـمرت آليـس فـى متابعة فريد فـى دورانه حول ثقـب كبير على جانب الجبل الجليدى، وعبر قناة يبلغ اتسـاعها أمتار قليلة سـبحا إلى أسـفل نحو منتصـف الجبل حتى وصـلا إلى كهف فسيح ملىء بالماء.

حاولت آليس أن تنظر كما لو أنها تفهم بالكامل ما ترى، لكنها كانت تعلم الكثير عن القيـادة لا عن الجبال الجليدية، ولاحظ فريد تلك النظرة المتحيرة، لذا عندما عادا إلى السطح قام بشرح الأمر لها.

ملخص تلك القصة الطويلة ـــــ

الجبال الجليدية ليست كمكعبات الثلج، فالجبال يمكن أن تحتوى على شقوق بداخلها تسمى قنوات، والقنوات يمكن أن تمتد إلى فقاعات هواء كبيرة تسمى كهوفًا، لو تمت إذابة الجليد بالكامل، ستتعرض الشقوق للماء الذى سوف ينهمر فى القنوات والكهوف.

أثناء الشتاء البارد، يمكن أن تتجمد المياه التى بداخل القنوات الضيقة بسرعة، وعندما تنخفض درجات الحرارة أكثر وأكثر تتجمد المياه داخل الكهوف أيضاً. ولأن السوائل المتجمدة تتمدد بشكل كبير، فإن الجبال الجليدية يمكن أن تتكسر إلى قطع.

بعد دقائق قليلة، بدأت آليس فى اكتشاف سبب قلق فريد الشديد، هل يمكن أن تكون المشكلة على هذا القدر من الـ...؟

إن هذا بلا ريب شيء سيئ.

دب الرعب فى أوصال آليس، ومع هذا لم تظهر ذلك.
بدلاً من ذلك أخذت فى طرح الأسئلة على فريد.

"إننى فى حاجة إلى التفكير فيما عرضته على، ثم لابد لى أن أتشاور مع بعض زملائى القادة". كان عقلها قد بدأ بالفعل فى رسم خطة للأمر.

قالت لفريد: "سوف أحتاج إلى مساعدتك. إننى أريدك أن تكون جاهزاً لكى تساعد الآخرين على فهم المشكلة وإدراك أبعادها". وبعد توقف قصير قالت: "وكن مستعداً لأن بعض الطيور لا تريد أن تفهم أن هناك مشكلة".

وعندما ودعته شعر فريد بمزيج غريب من السعادة والحزن.

باعث السعادة ـ أنه لم يعد هو البطريق الوحيد الذى رأى الكارثة المرتقبة، لم يصبح هو البطريق الوحيد الذى شعر بأن عليه أن يتخذ بعض الأفعال بصدد المشكلة.

باعث الحزن ـ أنه لم ير أى حل، ولم يحب الأسلوب الذى قالت به آليس "كن مستعداً" و "بعض الطيور لا تريد أن تفهم أن هناك مشكلة".

لم يتبق على حلول الشتاء القطبى إلا شهرين.



مشكلة؟ أى مشكلة؟

خــلال الأيــام القليلة التاليــة، اتصــلت آليس بكل أعضــاء مجلس القيــادة، بمن فيهم لويس رئيس البطاريق، وطلبت منهم أن يقوموا بنفس الرحلة التى قامت بها مع فريد، اســتمع الجميع إليها، لكنهم كانــوا فى حالة شــك، هل تعانى آليس من مشــكلة شخصــية، ربما مشكلة زوجية؟!

لم يظهر أى ممن قامت بالحديث معهم أى حماس لفكرة الســباحة إلى الكهــف الكبــير المظلم. بعضــ قادة المجلســ القليلين لم يجدوا حتى الوقت لكى يقابلوا آليس . لقد قالوا إنهم مشغولون بموضوعات أخرى مهمة، وتعاملوا مع الشــكوى بســخرية وباســتخفاف وأخذوا يقلدون تعبيرات الطائر الشاكى بوجوههم (وهو الأمر المحير حيث إن البطاريق لا تستطيع تقليد تعبيرات الوجوه).

لقد كانوا يتجادلون أيضًا حول إذا ما كانت الاجتماعات الأسبوعية ستستمر لمدة ساعتين أو ساعتين ونصف. لقد كان هذا الموضوع ساخناً بالنسبة لهؤلاء الذين يحبون الثرثرة وهؤلاء الذين لا يحبون.

طلبت آليس من لويس رئيس البطاريق أن يدعو فريد إلى حضور اجتماع مجلس القيادة القادم لكى يعرض استنتاجاته أمامهم ويقدم أدلته عليها. قال رئيس البطاريق بدبلوماسية: "بعد ما ذكرته عنه أصبحت بالفعل متشوقًا لكى أسمع منه ما لديه".

ولكن برغم هذا، لم يحدد لويس موعدًا لحضور هذا البطريق الذى لا يعرفه الجميع، ولم يسبق له أن خاطب مجلس القيادة من قبل. إلا أن آليس كانت مصرة وذكرت رئيسها بأن عليهم أن يقبلوا بالتحديات مهما كانت، فقالت له: "إن هذا هو ما تفعله طوال حياتك". لقد كان هذا حقيقيًا بطريقة أو بأخرى، وقد شعر لويس بالإطراء لكلام آليس (رغم أن دوافعها كانت واضحة للجميع).

وافق رئيس البطاريق على توجيه الدعوة إلى فريد، وقامت آليس بإيصالها له.

استعداداً لهذا الاجتماع مع القادة، فكر فريد فى كتابة حديث يورد فيه بعض الإحصائيات التى تبين انكماش حجم موطنهم، والقنوات، والكهوف المليئة بالماء، وعدد التصدعات التى حدثت بفعل ذوبان الجبل، وما إلى ذلك. لكنه عندما سأل سكان المستعمرة الأكبر سناً عن مجموعة العشرة، علم التالى:

- اثنان من الطيور فى مجلس القيادة يحبان المجادلة عن مدى صحة الإحصائيات، ويمكنهما أن يستمرا فى الجدال لساعات وساعات، وهذان الاثنان من المؤيدين لإطالة وقت الاجتماعات.

- أحد أعضاء مجلس القيادة غالباً ما يغلبه النعاس ـ أو على الأقل ترتخى عيناه بشكل فظيع ـ أثناء العروض الطويلة المشتملة على إحصائيات، ويتعالى غطيطه بشكل مزعج.

• هناك طائر آخر لا يحب الأرقام، لقد حاول إخفاء مشاعره - عادة يهز رأسه كثيرًا، وإيماءات رأسه تلك تزعج الأعضاء الآخرين فى المجموعة وقد تؤدى إلى تعكير جو الاجتماع ونشـوب مشاجرات.

• اثنان على الأقل من أعضــاء المجلس صــرحا علانية بأنهما لا يحبــان أن يطيــل أحــد الحديـث عن أى شــىء، فهمــا يريان أن وظيفتيهما هى أن يقوما بالحديث كله.

بعد طول تفكير، اختار فريـد طريقة لعرض قضـيته فى الاجتماع القـادم تختلـف اختلافًا بينًا عن الطريقة التـى فكر فيها فى بادئ الأمر.

قام فريد ببناء نموذج لجبلهم الجليدى. كان محيط هذا النموذج

أربـع أقدام فـى خمس أقدام، وكان مصـنوعاً مـن الثلج والجليد، لم تكن عملية البناء سـهلة على فريد (خاصـة أنه ليس له يدان أو أصابع أو إبهامين متقابلين).

بعد الانتهاء من عمليـة البناء، علم فريد أن النموذج ليس ممتازاً، لكـن آليس اعتقدت أنها فكـرة عبقرية وكافية لكى تسـاعد القادة على البدء فى رؤية المشكلة.

وفـى الليلة التى سـبقت الاجتماع، قام فريـد ورفاقه بنقل النموذج إلى مـكان اجتماع القادة، والذى كان لسـوء الحـظ على أعلى قمة فى الجبل الجليدى. وفى منتصف الطريق إلى الهضبة، بدأ التذمر وكان مـن ألطف التعليقات التى قالها أحدهـم: "ذكرنى لماذا أفعل ذلك؟".



ا و كانت البطاريق تستطيع أن تزمجر أو تتأفف لكان هناك الكثير

من الزمجرة والتأفف.

فى صـباح اليوم التـالى، كان القادة واقفين حـول النموذج عندما وصـل فريد، وقد انغمس البعض فى جدال قوى، والبعض الآخر بدا مرتبكاً.

وقامت آليس بتقديم فريد إلى المجموعة.

بدأ لويس الاجتماع كما يفعل دائماً بصـفته رئيساً للبطاريق قائلاً: "فريد نريدك أن تحدثنا عن اكتشـافك". فانحنى فريد باحترام، وقد لمس فى لويس وبعض أعضـاء المجموعة سـعة الصدر والرغبة فـى الإنصـات إليه. أما الآخـرون، فقد بدوا على الحيـاد، والقليل منهم بذل القليل من الجهد لإخفاء شكه.

قـام فريد باسـتجماع أفكاره ـ وشـجاعته ـ ثم قام بشـرح قصـة اكتشـافه، لقد شـرح الطرق التى ابتكرها لدراسـة حالة موطنهم، ووصف لهم كيف اكتشف هذا التدهور، والقنوات المفتوحة، والكهف الكبير الممتلئ بالماء ـ وكل ما نتج عن ذوبان الجليد.

كان فريد يستخدم نموذجه بشكل مستمر فى الشرح للمستمعين وفى توضيح وجهة نظره، وقد اقترب كل بطاريق مجلس القيادة أكثر من النموذج ليلقوا عليه نظرة عن كثب باستثناء بطريق واحد فقط.

وعندما أزال فريد النصف العلوى من الهيكل ليعرض الكهف الكبير ويشرح التأثير الكارثى له، كان بإمكانك سماع صوت كتل الجبهة تتساقط على الأرض.

وعندما انتهى العرض، خيم الصمت على المكان.

بدأت أليس المناقشة بقول: "لقد رأيت كل هذا بعينىّ، الكهف الملىء بالماء ضخم، إنه شىء مرعب، لقد رأيت كل العلامات الأخرى الدالة على الانهيار الذى سيحدث حتماً بسبب الذوبان. لا يمكن أن نستمر فى تجاهل ذلك!".

وأوما بعض البطاريق برءوسهم.

كان من ضـمن أعضاء مجلس القيادة طائر كبير وبدين يدعى لالا، كان لالا مسئولاً عن الأرصاد الجوية، وقد كان هناك نظريتان فيما يتعلق بأصل اسمه: الأولى أن جده كان يدعى لالا والثانية أن أولى الكلمات التى نطق بها كبطريق طفل لم تكن "ماما " أو "بابا" بل كانت "لا، لا".

اعتاد لالا على تلقى اللوم دائماً بسبب توقعاته الخاطئة بشأن الأحوال الجوية، لكن هذه المهمة الخاصة بذوبان الجبل الجليدى كانت أكبر من قدراته بكثير، لذا عندما تحدث استطاع بصعوبة التحكم فى مشاعره وهو يقول: "إننى أقدم تقارير إلى المجموعة بشكل منتظم عن ملاحظاتى للمناخ وتأثيره على جبلنا الجليدى. وكما قلت لكم من قبل، فإن فترات الذوبان أثناء الصيف الدافئ أمر طبيعى، وأثناء الشتاء يعود كل شىء إلى طبيعته، وما شاهده فريد أو يعتقد أنه شاهده، ليس شيئاً جديداً، لذا لا داعى للقلق! إن جبلنا الجليدى صلب وقوى ويستطيع مقاومة مثل هذه التقلبات!"

كانــت كل جملة تخــرج من فم لالا تقال بصــوت أعلــى من الجملة السـابقة، ولـو كان من الممكن للبطاريق أن تحمر وجوهها غضـبًا ـ وهو شيء غير ممكن الحدوث ـ لاحمر وجهه من فرط الغضب.



وعندما لاحظ لالا أن بعض البطاريق بدأت تنحو لتأييده، أشار إلى فريد وقال بطريقة مسرحية:

" إن هذا الطائر *الصغير* يقول إن ذوبان الثلج قد فتح تلك القناة، *ولكن ربما لم يحدث ذلك!* إنه يقول إن القناة سوف تتجمد هذا الشتاء وتحتجز المياه فى كهف كبير، *لكن ربما لن يحدث ذلك!* إنه يقول إن الماء فى الكهف سوف يتجمد، *لكن ربما لن يحدث ذلك!* إنه يقول إن الماء المتجمد يتمدد دائماً ويزداد حجمه، *ولكن ربما يكون مخطئاً!* وحتى إذا اتضح أن كل ما يقوله صحيح، هل جبلنا الجليدى بالفعل ضعيف لدرجة أن ينكسر إلى قطع صغيرة بسبب تجمد الماء فى الكهف؟ *كيف نتحقق من أن كلامه ليس مجرد - نظرية ؟ تخمين متطرف؟* خوف *مفرط؟!!!*" .

توقـف لالا لبرهــة، وحملق فــى الآخرين ثم ألقى مــا كان يتمنى أن يكون بمثابة لكمة قاضية:

" *هل يمكنه أن يضمن أن بياناته واستنتاجاته دقيقة مائة بالمائة؟*" .

أومــأ أربعة من الطيور برءوســهم، وبدا على أحدهم الغضــب مثل لالا .

نظرت آليس فى هدوء إلى فريد نظرة مشجعة كان مغزاها الأساسى هو : كل الأمور على ما يرام (الأمر الذى تعرف أنه غير صــحيح)، بمكانك أن تتخطى هذا الموقف (وهو الأمر الذى لم يكن واضحاً على الإطلاق) . الآن اســتمر وأجب بهدوء (وهو الأمر الذى كان يصعب عليهــا فعله لو كانت مكانه لأنها كانت تريد أن تصــرخ قائلة: "لالا، أنت أحمق!") .

لم يقل فريد أى شىء، فرمقته آليس بنظرة تشجيع أخرى.

تردد فريد، ثم قال: "بأمانة، لا، لا أستطيع أن أمنحك أية ضمانات، لا، أنا لست متأكداً مائة بالمائة، لكن فى حالة ذوبان جبلنا الجليدى إلى قطع صغيرة، فإن ذلك لن يحدث إلا فى الشتاء عندما يعم الظلام الكون ليلاً ونهاراً وعندما تجتاحنا العواصف المرعبة والرياح ونكون فى أضعف حالاتنا، أليس من الممكن أن يموت العديد منا؟".

حينئذٍ وقف اثنان من الطيور بالقرب من فريد وقد بدا عليهما الذعر، فنظر إليهما وقال: "أليس من الممكن أن يحدث ذلك؟".

حين رأت آليس أن أغلب أعضاء مجلس القادة لا يزالون فى حالة شك، انطلقت من عينيها نظرة قوية موجهة نحو لالا، وقالت: "تخيل الآباء الذين فقدوا أبناءهم، تخيل أنهم جاءوا إلينا وسألوا: "كيف حدث ذلك؟ ماذا كنتم تفعلون؟ لماذا لم تتنبئوا بهذه الأزمة؟

كان من المفترض بكم أن تحموا مستعمرة البطاريق! ماذا ستقول لهم؟ حسناً ، نعم ، نحن آسفين، لقد سمعنا أنه ربما تكون هناك مشكلة، لكن لم تكن المعلومات دقيقة بنسبة مائة بالمائة".

وتوقفت لبرهة حتى ترى أثر تعليقاتها عليهم .

"ماذا سنقول لهم عندما يقفون أمامنا يعتصرهم ألم مكبوت لا يستطيعون التعبير عنه؟ إننا كنا نتمنى ألا تحدث هذه المأساة؟ إنه لم يكن من المناسب أن نتخذ أى إجراء قبل أن نكون متأكدين مائة بالمائة؟".

ومرة أخرى تناهى إلى مسامعهم صوت قطع الثلج وهى تصطدم بالأرض.

كان مظهرها الخارجى الوقور يخفى وراءه غضباً شديداً لدرجة أنها كانت تريد أن تلتقط النموذج الثلجى وتقذفه فى وجه لالا.

لاحـظ لويس رئيس البطاريق تغييراً فى مزاج المجموعة، فقال: "لو أن فريد على صـواب، إذن فليس أمامنا سـوى شـهرين على قدوم الشتاء لكى نبدأ فى التعامل مع هذا التهديد".

بعـد ذلك قال أحـد قادة البطاريق الآخريـن: "نحن فى حاجة إلى تشـكيل لجنـة من أعضـاء هذا الفريـق لكى نحلـل الموقف ونبحث الحلول الممكنة".

أشار العديد من الطيور بالموافقة.

همّ عضـو آخر منهم بالوقوف وقال للمجموعة: "نعم، لكن لابد أن نقوم بعمل كل شـىء ممكن حتى لا يمس نظام المستعمرة شىء، إن صـغارنا فى حاجة إلى المزيد من الغـذاء الآن لكى ينموا، كما نريد أن نتجنب الفوضـى، لذا علينا أن نجعل الأمر سـراً حتى نعمل على إيجاد حل جيد".

تتحنحت آليس بصوت عالٍ، ثم قالت بعزيمة فولاذية: "عندما يكون لدينا مشكلة، فإن تشكيل لجنة ومحاولة حماية الجماعة من الأخبار غير السارة هو ما نفعله فى الظروف العادية، لكن هذه المشكلة بعيدة *كل البعد* عن أن تكون مشكلة عادية".

فنظر إليها الآخرون، وفى عقولهم جميعاً سؤال واحد لم يسأله أحد مفاده: *إلام ترمى بكلامها هذا؟*

أضـافت آليـس: "علينـا أن ندعـو فى الحـال إلى جمعيـة عمومية للمسـتمرة ونقنع أكبر عدد ممكن من الأعضاء بأن هناك مشكلة كبـيرة. ويجـب أن نحصـل على تأييـد عـدد كافٍ من أصـدقائنا وعائلاتنا حتى يكون لدينا الفرصة لإيجاد حل يقبله الكثيرون ".

فى الأحوال الطبيعية، تتصـرف البطاريق بأسـلوب منظم، خاصة إذا كان مجلس قيـادة البطاريـق جالسـين فى اجتمـاع. لكن الآن فقد عصـف الغضـب ببعض الطيور، وأصبح الكل يتحدث فى نفس الوقت.

"جمعيـة عمومية!! "، ".... الخطر هو ... "، "... لا يمكن أن ..."، "... الخوف ... "، " لا ، لا ، لا ... "، "... وماذا سنقول؟".



لم يكن المشهد جميلاً تماماً.

قــال فريد بحذر : "لدى فكرة، هل تســمحون لى ببضــع دقائق من فضلكم؟ لن أطيل عليكم".

لم يقل أحد شـيئاً، فاسـتنتج فريد من ذلك أن طلبه قوبل بالموافقة، أو على الأقل ليس مرفوضاً.

اتجه فريد بأقصى سرعة ممكنة إلى أسفل الجبل ووجد ما أراد ثم صعد مرة أخرى، وأخذت مجموعة العشرة فى الثرثرة مرة أخرى، ولكنهم توقفوا عندما وصل فريد ومعه زجاجة.



سألت آليس: "ما هذا ؟".

قال فريد: "فى الحقيقة أنا لا أعرف، لقد وجدها والدى فى أحد فصول الصيف بالقرب من حافة جبلنا الجليدى، إنها تشبه الثلج، لكنها ليست مصنوعة من الثلج"، ثم التقط الزجاجة بمنقاره، وقال: "إنها أقوى من الثلج، ولو جلست عليها، سوف تدفأ، ولكنها لن تذوب ".

حدق الجميع فيه متسائلين: "وماذا بعد؟".

"من الممكن أن نملأها حتى آخرها ونغلق فوهتها ونضعها فى الرياح الباردة، ونرى غداً إن كانت ستتكسر بفعل قوة تمدد الماء المتجمد".

توقف فريد عن الكلام لبرهة حتى يتسنى لباقى المجموعة التفكير فى مدى منطقية كلامه.

وبعد ذلك واصل فريد الحديث قائلاً: "وإن لم تتكسر، فربما لا يكون هناك داعٍ للتسرع ودعوة الجمعية العمومية لمستعمرة الطيور للانعقاد".

انبهـرت آليـس بحديث فريـد، وأخذت تفكـر فى نفسـها قائلة: "قد ينطوى الأمر على مخاطرة ولكن هل هذا الطائر ماهر أم ماذا؟!".

شكك لالا فى الأمر بأنه خدعة، ولكنه لم يجد مفراً، كما خطر بباله أن ذلك ربما يوقف كل هذه الحماقات وينتهى الأمر.

نظر لويس ـ رئيس البطاريق ـ إلى لالا.

اتخذ لويس قراره، وقال للآخرين :
"لنقم بهذا الأمر".

وقد كان.

وضـع لويـس الماء بداخـل الزجاجـة وأغلقها تماماً بعظمة سـمكة تناسـب اتساع فوهتها، ثم أعطى الزجاجة إلى بودى ـ وهو بطريق هادئ وسيم يحظى بإعجاب وثقة الجميع.

وتفرقوا بعد ذلك.

كان فريـد دائمـاً علـى اسـتعداد لتحمـل مسـئولية أى مجازفة إن استدعى الأمر، وإن كان ذلك يثير أعصابه دائماً، لذا لم ينم بشكل جيد فى تلك الليلة بالذات.

فى الصباح التالى صعد بودى إلى أعلى التل ترقبه جميع العيون إلى الهضبة وعندما وصل إلى القمة، قال أحد الطيور : "ماذا حدث؟".

أظهر بودى الزجاجة التى كانت محطمة بشكل واضح بفعل الثلج الذى تمدد بداخلها بشكل فاق حجمها.

وقال بودى لهم : "أنا مقتنع".

ظلت الطيور تثرثر لمدة نصف ساعة. واتفق الجميع على ضرورة التحرك واتخاذ أى إجراء باستثناء اثنين. كان أحدهما بالطبع هو لالا الذى قال: "ربما تكون على دراية بشىء، ولكن ... ".

ولكن لم يلتفت أحد لحديثه.

قال لويس : "أخبروا الآخرين بأن هناك اجتماعاً، ولكن لا تخبروهم بموضوع الاجتماع".



كانت طيور المســتعمرة شـغوفة لمعرفة ســبب الاجتمــاع، لكن آليس كانــت واثقة من أن أعضــاء مجلس القيادة قـد تكتموا الأمر ـ مما أضفى عليه نوعاً من التشويق والإثارة.

كان جميع الكبار تقريبًا متواجدين، ودار معظم الحديث عن الحياة الطبيعية فى جبلهم الجليدى.

"إن فيليكس يزداد بدانة يوماً بعد يوم، إنه يأكل الكثير من الأسماك ولا يقوم بممارسة الرياضة إلا قليلاً".

" من أين يحصل على كل هذا السمك؟".

"آه، *إنها* قصة شيقة".

دعــا لويس لانعقــاد الاجتماع وســرعان ما حول دفــة الحديث إلى آليس.

تحدثـت آليس عن رحلتها مع فريد وعن العلامات المتعددة للذوبان، وعن الكهف المفتوح الملىء بالمياه، وقد عرض عليهم فريد نموذج الجبل الجليدى وشرح لهم سبب اعتقاده بأن هناك خطراً يحيط بهم، وحكى بودى قصة الزجاجة، وقد أنهى لويس ـ بصفته رئيساً للبطاريق ـ الجلسة بقوله إن من وجهة نظره أنه يجب عليهم أن يفعلوا شيئاً، وانه واثق من أنهم سوف يجدون حلاً، وإن كان لا يعرف السبيل لإيجاد هذا الحل.

فـى هـذا الوقت كانت هناك فرصـة لـدى الجميع لرؤيـة النموذج والزجاجة عن كثب، وطرح أسئلة على كل من فريد و آليس، وسماع المزيد عن الموضـوع مـن لويس مما جعل الاجتماع يسـتغرق معظم فترة الصباح.

صعقت الطيور لسماع الخبر، حتى هؤلاء الذين يستجيبون بطبيعتهم لأى شىء بقول: "حسناً، نعم، لكن ... ". وبدأ الإحساس بالرضا وبأن كل شـىء على ما يرام، فى التلاشـى، لم يكن فريـد، ولويس، وآليس مدركـين لذلـك ـ إذ لم يكونـوا خبراء محترفين فى التغيـيرـ ولكنهم كانـوا بالفعل قد اتخذوا أول خطوة صـحيحة نحو إنقاذ المسـتعمرة، وذلك بتقليل الإحسـاس بالرضـا وزيادة الإحسـاس بأهمية الموضوع وخطورته .

وعندما انتهى الاجتماع بدأت الثرثرة


الجبل الجليدى
يذوب؟
كفى كلاماً، دعونا
نفعل شيئاً.
إننى بالفعل لم أكن
أحب فريد، والآن
عرفت السبب !

توقفوا عن الشكوى لأن
موعد الغداء قد فات، فكروا!!

لماذا يحدث لى هذا؟

يا للمصيبة.
مصيبة. يا للمصيبة
أعنى إنها مصيبة، يا
للمصيبة

هارفى، كن واقعياً،
لم يتبق على فصل الشتاء
سوى بضعة أشهر

قال رئيس البطاريق: "إنه سـؤال منطقى، انظر إلينا نحن الخمسة يا بروفيسـور، حـدد التحدى الذى نواجهه بوضـوح، وحـدد قائمة فـى ذهنـك بنقاط القـوة الخاصـة بكل منا، وسـوف تجـد إجابة لسؤالك".

نظر جـوردان إلى الأفق، ولـو كان بإمكانك أن تسـمع الأفكار التى تضىء بداخل عقله، لسمعت شيئاً على غرار:

- لويس، رئيس البطاريق، لديه الخبرة الكافية ليكون حكيماً.إنه صـبور، وحذر إلى حد ما، ولا يرتبك بسـهولة، ويحظى باحترام الجميـع باسـتثناء لالا والمراهقين، ذكى (ولكن ليـس مفكراً له وزنه).

- آليـس، عملية، وعدوانية، وتسـتطيع تحقيق المهام المنوطة بها، لا تهتـم بالمكانة الاجتماعية للشـخص وتعامل الجميع بأسـلوب موحد، يسـتحيل أن تفزع أو تخشى شـيئاً، ذكية (ولكنها ليست مفكرة ذات ثقل).

- بــودى، يتمتع بوســامة طفوليــة، ليس لديــه أى طموح، يحظى بالثقة والإعجاب، ولا يتمتع بأى قدرة على التفكير مطلقاً.

- فريد، صــغير، فضــولى ومبدع بشــكل مذهل، متزن له منقار لطيف، لا توجد بيانات كافية للحكم على ذكائه.

- أنــا، منطقــى (بالفعــل ، منطقى جداً)، قــارئ جيد، أعجب بالأســئلة الشــيقة. لست اجتماعياً بأى شــكل من الأشكال، لكن لماذا يريد أى طائر أن يكون اجتماعياً؟

- وهكذا، لو أن رئيس البطاريق هو أ، وآليس هى ب، وبودى هو ج، وفريد هو د، وأنا هـ، إذن فإن أ + ب + ج + د + هـ يساوى مجموعة قوية .

نظر البروفيسور إلى لويس وقال: "ما تقوله منطقى للغاية".

بدا بودى مرتبكاً كعادته، فلم يفهم أى شيء لكنه يثق فى لويس، أما آليس، فقد هدأ غضبها قليلاً عندما تذكرت مرة أخرى لماذا أصبح رئيس البطاريق رئيساً للبطاريق.

لم يستطع فريد أن يتخيل ما كان يدور فى رأس البروفيسور، لكنه مثل آليس و لويس، كان يشـعر بأنهم يسـيرون فى الاتجاه الصـحيح، كما شعر أيضاً بميزة العمل مع المجموعة الموهوبة من كبار الطيور.

وقضوا باقى اليوم معاً، وكانت المناقشة صعبة فى البداية:

قال البروفيسور: "إننى أتساءل عن النسبة التى تنكمش بها منازلنا كل عـام، لقد قـرأت ذات مـرة أن طائراً يدعـى فلاديفيتش ابتكر طريقة... ".

حينئذٍ سعلت آليس مرتين بصوت عالٍ، وقالت وهي ترمق لويس بنظرة حادة : "ربما يكون علينا أن نركز فيما سنقوم به في الغد".

قال بودى بهدوء: "أنا متأكد أن السيد فلاديفيتش كان طائرًا لطيفاً جداً".

أومأ البروفيسور برأسه في سعادة لكونه وجد أحداً يشترك معه في المناقشة حتى ولو كان بودى فقط.

واصل لويس الحوار قائلاً: "أعتقد أنه سيكون من المفيد أن نغمض أعيننا للحظة " .وقبل أن يسأل البروفيسور عن علاقة غلق العيون، بالأمر، بادره رئيس البطاريق قائلاً: "من فضلك لا تسأل لماذا، تقبل اقتراح طائر كبير، فلن يتطلب ذلك سوى دقيقة".

وبدأ الآخرون في إغلاق أعينهم واحداً تلو الآخر.

قـال لويس : "بينما أعينكم مغمضـة، أشـيروا إلى الشـرق" وبعد لحظـات من الـتردد، قام الجميع بمـا طلبه، وبعد ذلـك قال لهم: "الآن افتحوا أعينكم".

عندمـا فتحوا أعينهـم، كان بودى، والبروفيسـور، وفريـد، وآليس يشـيرون جميعاً إلى اتجاهات مختلفة، حتى أن بودى كان يشير فى اتجاه السماء قليلاً.



تنهدت آليس دلالة على شعورها بالمشكلة، وقال البروفيسور: "نعم، رائـع"، وأومـأ فريد إيماءة بسـيطة. أمـا بودى، فقد كان مشـوش التفكير.

قال البروفيسـور: "هل ترون، نسـتطيع أن نحقق شيئًا جديدًا إذا أضفنا أ إلى ب أى أن قدرتهما على التفكير والتصـرف سـتزداد لو شكلا فريقاً معاً بدلاً من أن يكونا منفصـلين، لقد اسـتجبنا إلى مهمة لويس كأفراد، إنه لم يقل إننا لن نستطيع أن نعمل معاً، ولا نستطيع أن نتحدث أو يلمس كل منا الآخر ـ هل ترون ، إنها نظرية "فلوت بوتو " للمجموعة...".

قاطع رئيس البطاريق الحديث برفع جناحه ثم قال: "هل يريد أحد حبـار للغداء؟". وهذا ما أوقف البروفيسـور البدين عن الحديث ، فقـد كانت معدته المتذمرة تسـيطر على عقله بسـهولة، قال بودى: "يا لها من فكرة رائعة ".

إن البطاريق تحب الحبار، وهى كائنات بحرية يتراوح حجمها من الأحجام الكبيرة كحجم الحافلة. كذلك الحبار المفترس الذى جاء فى رواية "جولز فيرن" الشـهيرة" *عشرون ألف فرسخ تحت سطح البحـر*" إلى حجم أصـغر من الفأر، لكن الحبار الصـغير المحبوب جداً لدى البطاريق يتميز بالبراعة والقدرة على الهرب، ولاصطياد الحبار يقذف البطاريق دفعة من الحبر الأسـود غير المستساغ على

حبـــار مفترس ثم يبتعـدون، ولكن إذا نشـبت مصــارعة بين حبار وبطريق، يســتطيع الحبار أن يفوز بســهولة، وقد اكتشف البطاريق هذه المشـكلة منذ ســنوات عديدة مضــت، ووجدوا الحل: اصطياد الحبار وهم فى جماعات.

قفز لويس فى البحر أولاً، ثم ســرعان ما تبعه الآخرون، وعلى الرغم من أن البطاريق تتراجع للوراء على الأرض ثم إلى الأمام ـ يشبهون فــى ذلك حركات "تشــارلى شــابلن" إلى حد مــا ـ فإنهم يتحركون فى الماء بمهارة ورشاقة، فبإمكانهم أن يغطسوا ثلث ميل تحت سطح البحــر ويبقــوا هناك لمدة تصــل إلى ٢٠ دقيقة ويناورون أفضــل من ســيارة بورشــ قيمتهــا ٢٥٠٠٠٠ دولار، لكــن ... القــدرات الفرديــة الفائقة لا يمكنها أن تصيد حبارًا واحداً.

واســتطاع أول حبــار واجهــوه أن يهــرب، لكن ســرعان مــا تعلمت البطاريــق أن تعمل معاً بشــكل جيــد ـ فقاموا بتنســيق حركاتهم، ومحاصــرة الحبار، وأخيراً حصــلوا على طعــام كافٍ لهم جميعاً، حتى البروفيسور الذى كان يتمتع بشهية جيدة.

وبعــد تناول وجبة مشــبعة، أدار لويس حــواراً لم يمس ذوبان الجبل الجليدى أو ما يفعله هؤلاء الخمسة فى الخطوة التالية، بل ركز بدلاً مــن ذلك على الحيــاة ومن يحبونهم وآمالهم وأحلامهم، واســتمر

الحديث لعدة ساعات.

لم يكن البروفيسور راغباً فى مجرد الحديث عن الحياة بدون وجود إطار للمحادثة لكى يعطيها بعض الدقة، لذا فقد لاذ بالصمت وترك عقله المحلل يعمل بهدوء. ذوبان الجليد الذى اكتشفه فريد، مواجهة مجموعة من الطيور راضية عن كل الأوضاع، يذهب إلى آليس أولاً ويعرض عليها المشكلة، النموذج الثلجى، الزجاجة، اجتماع الجماعة، انخفاض إحساس الرضاء، لويس ينتقى مجموعة لتوجيه الجهود، توفير بيئة شيقة للمجموعة، تحويل مجموعة متفرقة من الأفراد إلى فريق متكامل من خلال التعاون فى اصطياد الحبار، والحوار.

كل هذا كان يبدو غريباً، لكنه رائع.

فى صباح اليوم التالى ، قام لويس بجمعهم معاً، لقد كان يتمنى أن يكون أمامه شهر لكى يجعل من الطيور الخمسة فريقاً مترابطاً، لكن ليس لديه شهر. لذا فقد فعل أفضل ما يمكن فعله، وخلال يومين أصبح البطاريق لا يبدون وكأنهم أفراد يشيرون فى اتجاهات مختلفة، لقد نجح لويس بشكل كبير فى تحقيق الخطوة الصعبة التى كانت أساسية أيضاً ـ وهى تكوين فريق ليقود التغيرات المطلوبة .





النورس

اقترحت آليس ـ التى كان صبرها قد نفد ـ أن يتم البحث بسرعة عن حلول لمشكلة ذوبان الجليد من خلال التحدث مع الطيور الأخرى فى المستعمرة، لكن لم يكن رئيس البطاريق متأكداً من أن الحديث إلى الطيور الأخرى هو الخطوة التى يجدر بهم اتخاذها فى هذا التوقيت، ولم يستطع البروفيسور أن يتفهم الهدف من ذلك، ولكن بعد مناقشة بناءة، فازت آليس.

أحد الطيور ـ ممن كانوا يتمتعون بقلب جرىء أشبه بقلب مكتشفى البترول فى ولاية تكساس ـ اقترح أن يثقبوا ثقباً من السطح حتى الكهف لإخراج الماء وتخفيف الضغط، لم يكن ذلك ليحل المشكلة العامة للذوبان، لكن ربما يحمى منازلهم من الانفجار خلال الشتاء القادم، وتمت مناقشة فكرة الثقب باختصار قبل أن يوضح البروفيسور أن ذلك الثقب سيحتاج إلى أن يعمل به ٢٦٨ طائرًا لمدة أربع وعشرين ساعة يومياً وسيتم الوصول إلى الكهف خلال خمس سنوات وشهرين.

التالى.

طائــر آخر اقترح أن يبحثوا عن جبــل جليدى متميز، حيث لا يوجد ذوبان أو كهوف مكشــوفة أو تصــدعات ـ كهف رائــع بكل المقاييس حتــى لا يواجه أطفالهم مثل تلك الأزمــة مرة أخرى، ربما يمكن أن يتــم ذلك لــو قاموا بتعيين لجنــة للجبل الجليدى المتميز، ولحســن الحظ ، لم تكن آليس موجودة حتى تسمع ذلك.

فكــرة أخــرى: بشــكل مــا، يتــم نقــل المســتعمرة تجــاه منتصــف أنتركتيكاحيــث الجليــد هناك أكثر ســمكاً وقوة، وعلــى الرغم من أن أيــاً مــن البطاريق لم تكن لديــه أدنى فكرة عن حجــم القارة ـ حيث إنها أكبر من حجم الولايات المتحدة مرة ونصــفـا ـ قال أحد الطيــور البدينة: "ألن يأخذنا ذلك بعيداً عن الماء؟ كيف سيتســنى لى الحصول على الأسماك؟".

التالى.

أحـد البطاريـق بمجلس القيادة اقترح أن يتـم إنتاج نوع من الفراء القوى من دهن الحوت للصق الجبل الجليدى "بشكل محكم"، لقد اعترف بأن ذلك لن يحل المشـكلة العامـة للإذابة، لكن من الممكن أن يجنبهم الكارثة الحالية.

عند هذه النقطة بدا واضحًا أن اليأس قد تمكن منهم.

بعد ذلك اقترح عضـو مسـن يحظى باحترام الآخريـن أن يجربوا شيئاً جديداً: "ربما عليكم أن تفعلوا مثلما فعل فريد عندما اكتشف مشـكلتنا المفزعة، سـيروا حول الجبل بأعين وعقول متفتحة. تحلوا بالفضـول وحب الاسـتطلاع"، وعلى أثر اعـتراف رئيس البطاريق بالحاجة إلى طريقة مختلفة للتعامل مع الموقف، فقد وافق على هذا الاقتراح وقال: "دعونا نجرب ذلك" ، وبالفعل قاموا بذلك.

لقد ذهبـوا إلى الغرب، فـرأوا حوائط جميلة من الثلج، وشـاهدوا عائـلات تمارس أنشـطتها اليومية المعتـادة. لقد سـمعوا حوارات حول الذوبان والأسـماك، واسـتمعوا إلى الطيور التى ترغب فى أن يشاركها أحد مخاوفها.

وبعد ساعة تقريباً، قال فريد بأسلوبه المحترم المعهود: "انظروا إلى أعلى".



كان فريـد ينظر إلى طائر نورس، وبما أنه عادة لا يوجد نورس فى أنتركتيكا، فلقد حدقوا جميعاً فى دهشـة، هل هـذا بطريق أبيض صغير طائر؟ ربما لا.

قال البروفيسـور: "رائع، إن لى نظرية عـن الحيوانات التى تطير. فكما ترون ـ"، وقبل أن يكمل، ضربت آليس على كتفه، وقد تعلم فى اليومين الماضـيين أن آليس تتقره بهذا الشكل لتوصل له هذا المعنى "أنت رائع يا بروفيسور، لكن من فضلك اصمت" وهو الشىء الذى قام بعمله بالفعل.

سأل بودى: "ما هذا؟".

قـال فريد: "أنا لا أعرف، لكن الطيور لا يمكن أن تطير للأبد، لابد أن لها منزلاً على الأرض، لكن الطقس هنا بارد جداً".

واتفقـوا معه جميعاً فى الرأى وهذا يعنى أنـه إذا حاول النورس أن يعيش معهم، فسوف يتجمد مثل الصخرة فى أقل من أسبوع.

واصــل فريد الحديث قائلاً: "أعتقد أنه ضــل الطريق، لكنه لا يبدو عليه الخوف، ماذا لو كان التنقل من بقعة إلى أخرى من الأرض هو طريقة حياته؟ ماذا لو ... ".

واستخدم فريد أقرب كلمة يعرفها البطاريق لكلمة *"البدوى"* .

قالت آليس: "إنك لا تقترح أن ... ؟ ".

وقال رئيس البطاريق: "إننى أتساءل" .

وقال البروفيسور: "رائع".

وقال بودى: "أنا آسف، عم تتحدثون؟".

أجــاب رئيس البطاريق على بودى ببســاطة بقولــه: "نحن نفكر فى إمكانية إيجاد أسلوب حياة جديد ومختلف تماماً".

وظلوا يتحدثون لساعات وساعات، لو أننا ... لكننا عندئذ ... كيف يمكننا أن ... ؟ لا ، هل ترى ... نعم ، لكن نستطيع ... لِمَ لا ... ؟ فقط ربما ...

سأل بودى: "ماذا سنفعل بعد ذلك؟ ".

قال رئيس البطاريق: " نحن نريد أن نفكر فى ذلك بعناية".

قالت آليس: "نحن فى حاجة إلى التحرك السريع".

وقال البروفيسور: "لكن جودة الأفكار أهم من السرعة".

فواصلت آليس الحديث قائلة: "نحن فى حاجة أولاً إلى معرفة المزيد عن هذا الطائر، والآن ".

وافقها رئيس البطاريق الرأى، وذهب البروفيسور ليبحث عن شىء يكتب عليه، ثم ذهبوا جميعاً ليبحثوا عن النورس.

كان فريد يتمتع بقليل من صـفات "شـيرلوك هولمـز"، المخبر غير البطريقى المعروف، لذا وجدوا النورس خلال نصف ساعة.

همست آليس إلى بودى: " قل "أهلاً" للطائر " .

بصـوت دافىء ولطيـف جاء بتلقائية ، قال بودى مشـيراً إلى آليس: "أهـلاً ، هذه آليسـ، وهذا لويس، وهذا فريد ، وهذا البروفيسـور . وأنا بودى".

وأخذ النورس يحدق إليهم دون أن ينطق بكلمة.

سأله بودى: "من أين أتيت، وعم تبحث هنا؟".

حافـظ النورس على المسـافة التى بينه وبينهم، لكنه لم ينصـرف، وأخيراً قال: "أنا كشاف، أطير بعيداً عن الجماعة لأبحث عن مكان يمكن أن نعيش فيه فيما بعد".

وبدأ البروفيسـور فى طرح الأسئلة ـ وكانت أسئلة مفيدة ، وإن كان أحياناً يتطرق إلى أسئلة خارجة على الموضوع.

ورداً على أسئلتهم، أخبرهم النورس عن الطبيعة البدوية لجماعته، فتحدث عما يأكلون (الشـىء الذى بدا فى الواقع مألوفاً لديهم ولم يكن به أى اختلاف)، وعن مهام الكشاف. وعندما بدأ الملل يتسرب إليه وتلعثم فى الحديث ، ودعهم وطار بعيداً.

لم يكن البروفيسـور أو بـودى مقتنعين بالكامل بأن ما هو مناسـب للنورس يمكن أن يكون مناسـباً للبطاريق، "إننا مختلفون"، "إنهم يطيرون"، "نحن نأكل سـمكاً طازجاً لذيـذاً "، "يبدو أنهم يأكلون، حسناً ... ياللقرف".

فقالـت آليس بدبلوماسـية لم تعهـد بها مـن قبـل: "بالطبع نحن مختلفـون، وهذا يعنى أننا لا نسـتطيع أن نكون صـورة منهم، لكن الفكرة شيقة جداً".

إننــى أســتطيع الآن أن أرى كيف يمكننا أن نعيشــ . يجب أن نتعلم التنقل، لن نبقى فى مكان واحد للأبد، لن نحاول أن نصــلح ذوبان الجبــال الجليديــة. علينــا فقــط أن نواجه حقيقــة أن مــا يؤازرنا ويساعدنا على البقاء لا يمكن أن يستمر إلى الأبد".

ســأل البروفيسور عدة أسئلة، وتحدث لويس قليلاً ولكن كرس قدراً كبيراً من تفكيره للمناقشة وما تتضمنه من معانٍ.

قالت آليس : "إننى أتعجب لماذا لم يفكر أحد فى تلك الفكرة بمجرد أن أدركنا أن جبلنا الجليدى يذوب؟ ".

قال البروفيسور: " *بالتأكيد* هناك من فكر فى ذلك فى المستعمرة، إنه شىء ... منطقى جداً".

أدار البروفيسور رأسه إلى اليمين، وكان هذا ما رآه:



فكر البروفيسور فى نفسه قائلاً: "حسناً ـ ربما لا".

قال رئيس البطاريق: "بعد العيش بطريقة واحدة لمدة طويلة، لماذا يجب أن يكون من السهل أن نفكر فى طريقة أخرى جديدة للحياة؟".

❄ ❄ ❄

أدرك البروفيسور أنه ما من أحد قدم نظرية قوية عن سبب ذوبان موطنهم، لقد كان يفترض أن الذوبان والتآكل كان يتم بشكل بطيء على مدى فترة طويلة من الزمن، لكن ماذا لو كان ذلك غير صحيح؟

ماذا لو أن شيئاً ما قد أدى إلى حدوث المشكلة فجأة؟ لكن ماذا يمكن أن يكون هذا الشيء ؟ هل يجب عليه أن يحث رفقاءه البطاريق على تكريس المزيد من الوقت وتحرى المزيد من المنهجية والنظام في التفكير في مشكلة جبلهم الجليدي؟ لكنّ الوقت المتبقي قليل جداً.

أسئلة عديدة ليس لها إجابات أزعجت البروفيسور بشكل كبير، لكن في هذا المساء بالذات، نال قسطاً وافراً من النوم تحت كل هذه الظروف. لقد كان يعتقد أن الفريق قد نجح في ابتكار رؤية للمستقبل الجديد، تبدو معقولة، كما بدأ في البحث في كيفية تشكيل هذا المستقبل. لقد كان مطمئناً (بشكل غريب) أن لويس، وآليس، وفريد، و بودي يفكرون بنفس الطريقة.




جماعة بدوية ... حرة ، بدون
بيت ثابت ، يمكننا أن نتعلم من
طيور النورس

تصدير الرسالة

فـى اليوم التـالى، دعا لويس كل طيـور المسـتعمرة إلى اجتماع فى الظهيرة، وكما قد تتوقع فى هذه المرحلة، فقد جاء الجميع تقريباً ـ ومرة أخرى لن يكون هناك غداء لعجول البحر اليائسة.

قضـى البروفيسـور النشـيط فترة الصـباح بأكملها فى إعداد ٩٧ شـريحة عروض تقديميـة مسـتخدماً برنامج "بـاور بوينت" لكى يسـتخدمها لويس فى توصـيل رؤيتهم. وأطلع رئيس البطاريق على المادة ـ التى كانت رائعة جداً ـ ثم أعطاها إلى بودى، وبعد دراسـة عمـل البروفيسـور، قال بودى: "أنا آسـف، لكننى شـردت قليلاً ". سأله لويس عن النقطة التى أصبح فيها عاجزاً عن الفهم، فقال له بودى إنها فى الشـريحة رقم ٢، أغمضت آليس عينيها وقامت بأداء تمارين التنفس العميق.

نظـر رئيس البطاريق مرة أخـرى إلى العرض التقديمى الذى أعده البروفيسور ـ الذى كان قد أعده بشكل جميل ـ لكن لويس ظل يفكر فى مدى صعوبة مساعدة المستعمرة على فهم واستيعاب رسالته.

كيف يمكنك أن تتحدث إلى طيور قلقين، أو مشغولى البال، أو متشككين، أو متمسكين بالتقاليد، أو غير خياليين؟

وقرر لويس أن عليه أن يجرب طريقة مختلفة، على الرغم من أن ذلك قد ينطوى على مخاطرة، إنه لا يحب المجازفة ، لكن ...

بدأ لويس اجتماع مستعمرة الطيور بقوله : "أصدقائى البطاريق، ونحن فى طريقنا لمواجهة ذلك التحدى ـ *وهو الأمر الذى سوف نقوم به حتماً* ـ يجب علينا أن نتذكر جيداً من نحن بالفعل" .

نظر الجميع إليه بدهشة.

"قولوا لى، هل نحن البطاريق الذين يحترم كل منهم الآخر؟".

خيم الصمت لفترة، حتى قال أحدهم: "بالطبع "، ثم قال آخرون : "نعم".

كان لالا وسط المستمعين يحاول اكتشاف الخطة التى سيتم تطبيقها، لم تكن هذه الخطة واضحة بعد، وهو الشىء الذى لم يعجبه.

استمر لويس قائلاً: "وهل نعرف القيمة الحقيقية للنظام؟"، فرد عشرة أو نحو ذلك من الطيور المسنين قائلين "نعم" .

"وهل لدينا إحساس قوى بالمسئولية أيضاً؟". كان من الصعب الجدال فى ذلك، فقد كان ذلك حقيقة واقعة لأجيال عديدة متعاقبة، فوافق الكثير قائلين :"نعم".

"وفوق كل شىء، هل نؤيد الأخوة ونحب صغارنا؟"، وجاء الرد بصوت مدوٍ : "نعم" .

توقف رئيس البطاريق لبرهة ثم قال : "وقولوا لى ... هل هذه المعتقدات والقيم المشتركة مرتبطة *بمساحة معينة من الجليد*؟".

وحين همّ بعض الطيور ممن لا يتسمون بالذكاء بشكل خاص، ولا يملكون دائماً سوى نغمة نعم ـ نعم، بقول "نعم" صاحت آليس قائلة : "لا لا" ، وسرعان ما تبعها فى ذلك البروفيسور وفريد ومجموعة قليلة من الطيور الصغار، وبعد ذلك تمتم العديد من البطاريق لأنفسهم قائلين : "لا ، لا ، لا" .

واتفق معهم لويس فى الرأى قائلاً : "نعم".

وقف الطيور بلا حراك فى أماكنهم موجهين أنظارهم جميعاً إلى رئيس البطاريق، وعجز البعض عن إدراك أنه يتحدث بقوة ـ وحماسة أيضاً.

بعد وقفة درامية أخرى، قال لويس : "أتمنى أن تستمعوا الآن إلى بودى، سيحكى لكم القصة التى ألهمتنا التفكير فى أسلوب جديد وأفضل للحياة".

وهكذا بدأ بودى فى سرد قصة النورس: "إنه كشاف لجماعته يقوم باستكشـاف المنطقة ليجد لهم أماكن جيدة حتى ينتقلوا إليها فيما بعـد، *تخيلوا، إنهم أحرارا إنهم يذهبون أينما يشـاءون. هل ترون، منذ سنوات عديدة مضت، كانوا ...*" .

وروى بـودى كل مـا يعرفه عن تاريـخ جماعة النورس وعن أسـلوب حياتهـم الآن، وعن الطائر الذى قابلـه، لم يكن بودى مدركاً ذلك، لكنه كان راوياً جيداً للقصص.

وبعـد انتهائـه من سـرد الحكاية، كان لـدى البطاريـق العديد من الأسـئلة، بعض الطيـور البطيئة قاوموا فكـرة الحيوانات الطائرة، والبعض كان يريد فقط أن يعرف كل التفاصيل التى ذكرها النورس. كان هنـاك العديد من النقاشـات الجانبية، خاصـة عن "الحرية" والوجود البدوى، أما الطيور السـريعة، فسـرعان ما أدركت الرؤية دون أن يصرح بها بشكل واضح وصريح.

تــرك لويس الثرثرة تســتمر لفترة ، ثم تنحنح بصــوت عــالٍ طالباً منهــم الهــدوء، وعندما خمدت الضوضــاء، قال للجماعــة باقتناع راسخ: "هذا الجبل الجليدى ليس نحن، إنه مجرد مكان نعيش فيه الآن، نحــن أذكى وأقوى وأكثر قدرة من النورس، فلم لا نفعل مثلما يفعل وأفضل؟ إننا لسنا مقيدين بهذه القطعة من الجليد، يمكننا أن نتركها وراءنا، دعوها تذوب حتى تصبح مثل حجم السمكة، دعوها تتكســر إلى آلاف القطع، ســوف نجد أماكن أخرى أكثر أماناً نحيا بها، وعندما تصــبح هناك ضــرورة، ســوف ننتقل إلى مكان آخر، لن نترك عائلاتنا أبداً فى وضــع خطر كذلــك الخطر المفزع الذى نواجهه اليوم، **سوف ننتصر!** " .

حينئذ وصل ضغط الدم عند لالا إلى ٢٤٠ على ١٦٠.

لــو كان بإمكانــك ـ فى نهاية الاجتمــاع ـ أن تفحصــص عيون أفراد الجماعة بعناية، لكان من المحتمل أن تستنتج ما يلى :

- ٣٠ فــى المائــة من طيور المســتعمرة اســتطاعوا أن يبحثوا عن طريقــة جديــدة للعيشــ، واقتنعــوا بجــدارة الفكــرة وشــعروا بالارتياح.

- ٣٠ فى المائة كانوا يحاولون استيعاب ما سمعوه ورأوه.

- ٢٠ فى المائة كانوا فى غاية الحيرة والارتباك.

- ١٠ فى المائة كانوا متشــككين فى الأمر، ولكنهم لم يتصــرفوا بعدوانية.

- ١٠ فى المائة كانوا يشــبهون لالا، مقتنعين بأن كل هذا ســخف وعبث.

فكر رئيس البطاريق مع نفســه قائلاً : "إن هذا كافٍ الآن" ، وعلى ذلك قام بإنهاء الاجتماع.

أمسكت آليس بفريد، وبودى ، والبروفيسور وقالت: "اتبعونى".
ولكونهم طيوراً عاقلة، فقد فعلوا.

شـرحت آليس بسـرعة أحدث الأفـكار التى راودتهـا ، والتى تمثلت فى التوصـل إلى شعارات لكى توضع على لافتات الجليد: "نحن فى حاجة لتذكير الطيور بما سـمعوه طـوال الوقت، إن الاجتماع الذى أقيم هذا الصـباح كان قصـيراً ، وبعض أفـراد الجماعة لم يكونوا متواجديـن به، والرسـالة كانـت جوهريـة، نحن نريـد المزيد من التواصل ـ كل يوم ، وفى كل مكان ".

تعجب بودى بصوت عالٍ قائلاً: "هل سيؤدى وضع العديد من اللافتات إلى إزعاج ومضـايقة بعض أصدقائنا؟"، أجابت آليس: "لو أن هناك اختيـارًا بـين أن ينزعج بعض الطيـور وبين الذوبـان وانفجار الجبل الجليدى مع صراخ البطاريق، لاخترت الانزعاج" .

وبدأوا فى إعداد اللافتات، ووجدوا صعوبة فى البداية.



ولكن بمساعدة المزيد من الطيور المبدعة ـ ممن كان بعضهم أصغر من فريد ـ سرعان ما أتقنوا عمل اللافتات.

وعلى مدى أسـبوع، قام عشـرون بطريقاً يومياً بابتكار شعارات، وتم وضـعها على لافتات جليدية ونشـرها فى كل أنحاء الجبل الجليدى، وعندما لم يجد الطيور مكاناً لوضع اللافتات، اقترحت آليس أن يتم وضـعها تحت الماء بجوار أكبر منطقة لتجمع واصـطياد الأسـماك، ولقـد بـدا ذلك غريبـاً بعض الشـىء، لكـن (١) البطاريق يمكنها الرؤية بوضـوح شـديد تحت الماء . (٢) لم يكن هناك لافتات بعد، (٣) عندما يبحث البطاريق عن الأسماك، لا يمكنهم إغلاق أعينهم، حتى ولو كانوا متضايقين.

وبـدأ الاجتماع الدرامـى، وخطبـة لويس التى جـاءت تحت عنوان "نحـن لسـنا جبـلاً جليديـاً" . والحكايـة التـى رواها بـودى عن النورس، ولافتات آليس الجليدية التى لا تحصى، فى تحقيق النتائج المنشودة، فقد أقدم الكثير من الطيور على إدراك وتقبل ما يجب أن يفعلوه، على الرغم من انعزالهم عن الجماعة.

كانت عملية توصيل الرؤية الجديدة لحياة بدوية، ومستقبل مختلف تماماً ناجحة بشكل ملحوظ فى معظمها.

لقد اتخذت مسـتعمرة الطيور خطوة كبيرة أخرى للأمام، وبإمكان أى شخص أن يخمن ذلك من مجرد نظرة واحدة إليهم.


هل رأيت آخر شعار؟
إنه مضحك بالفعل.
أى واحد؟
همم! حياة بدوية مقابل الجلوس
هنا والموت على جبل جليدى
على وشك الذوبان والانفجار. يبدو
الأمر واضحاً تماماً.


إنني أفكر في
أن أصبح كشافا!
أعتقد أن الأمر
جدير بالمحاولة.
ماذا يتطلب ذلك؟
هل تحصل على المزيد من
السمك؟
أنا لا أزال أفضل
فكرة الغراء.

أخبار جيدة وأخبار سيئة

بـدأ ما بين ثلاثون وأربعون طائراً فى العمل فى مجموعات صـغيرة للتخطيط لاختيار مجموعة من الكشـافة، وإعداد خرائط لرحلات البحث عن جبل جليدى جديـد، ونقل الجماعة وإمدادهم بالغذاء، وكان لويس متفائلاً بحذر.

وعلى مدى الأسبوع التالى، كانت هناك أخبار جيدة وأخبار سيئة.

أخبـار جيدة : على الرغم من اسـتمرار القلق عند بعض الطيور، فقد بدأ الحماس ينمو وينمو بين جماعة المخططين الأساسيين.

أخبـار جيدة نوعًـا ما : مجموعة من الطيور أبـدت رغبتها فى أن يكونـوا كشـافة ـ وظيفـة البحث عن موطـن جديد للجماعة. لسـوء الحـظ كانت غالبية المجموعة من المراهقين الذين أبدوا اهتماماً أقل بمسألة البحث عن جبل جليدى جديد، مما كان يبدونه لإضفاء مزيد من الإثارة على حياتهم التى كانت تفتقر إلى ألعاب الفيديو.

أخبـار لا بأس بها : لالا والقليل من أصـدقائه يتواجدون فى كل مكان ويتنبئون بعواصف وتيارات مائية خطيرة، الكثير من البطاريق تجاهلوهم ، ولكن ليس الجميع.

أخبـار غامضة : قلة من البطاريق الصـغار بدأت تنتابهم أحلام مخيفـة، وعندمـا بحثت آليس المشـكلة، وجدت أن مدرسـة رياض الأطفـال كانـت قد حكـت للأطفال قصصـاً مرعبة عـن الحيتان القاتلـة المرعبـة التى تصـطاد صـغار البطاريق، وقد سـببت هذه الكوابيس الكثير مـن الذعر بين الآباء، من بينهم بعض ممن كانوا مرشحين لكى يصبحوا كشافة. لماذا اختلقت هذه المدرسة الخلوقة هذه المشكلة؟

أخبـار ليست غامضة، لكـن بالتأكيد ليسـت مفيدة : بعض أعضاء مجلس القيادة فكروا أن الكشافة سيحتاجون لرئيس، وأثناء محاولتهم كسب التأييد للفوز بدور رئيس الكشافة، نشأ صراع مثير بين أعضاء المجلس.

وأخيراً ، كان هناك ...

أخبار مزعجة جداً : تحتاج البطاريق للكثير من الغذاء لتخزين الدهون بأجسامها استعداداً للشتاء، وقد أشار أحد الأفراد إلى أن المهمة الصعبة لاستكشاف المنطقة الشاسعة المحيطة بالجبل الجليدى لن تبقى للكشافة سوى قليل من الوقت لاصطياد الأسماك، وقد كانت هذه المشكلة هى الأسوأ لأن من عادات جماعة الطيور الراسخة أن يتقاسم الطيور طعامهم مع أطفالهم، ومع أطفالهم فقط، فلم يكن هناك كبار يصطادون أسماكاً لكبار آخرين.

وقد تفوق تأثير الأخبار الجيدة على الأخبار السيئة، لكن بعد ذلك بدأ تأثير سلبى يظهر فى سلوكيات لالا الغريبة، والأطفال القلقين، والقلق الذى ذاع بين آباء الأطفال القلقين، والصراع داخل مجلس القيادة، ومشكلة توفير الغذاء للكشافة .

رأى لالا وبعض من أصدقائه هذه العقبات مما شجعهم على الاستمرار، وربما لو عملوا بمزيد من الجد فقد ....

* * *

كانـت أماندا واحدة من أكثر الطيور حماسـاً وعمـلاً فى مجموعة المخططـين، وكانت مقتنعة بفكرة أسـلوب الحيـاة الجديد، وكانت تعمل لمدة أربع عشـرة سـاعة يوميـاً لكى تحولهـا إلى حقيقة، لكن زوجهـا طلـب منها أن تتوقف بعد أن تسـببت تصـريحات لالا فى إثـارة أعصـابه، وأعقب ذلـك محادثات طويلة وصـعبة، بعد ذلك أصـبحت كوابيس أطفالها مزعجة جداً، لدرجة أنها وجدت نفسها تقضى نصف الليل تعتنى بالطيور الصغيرة، وعندما سمعت بمشكلة تغذية الكشافة، تغلب مستوى إحباطه على حماسها الميدئى، وبسبب شـعورها بالعجـز عن التعامل مـع قوى خارج سـيطرتها، بدأت فى تجاهل حضور اجتماعات التخطيط.

ولم تكن وحدها.

ففى يوم الخميس من نفس الأسبوع، لم يحضر ثلاثة طيور أخرى الاجتماعات أيضاً، وفى يوم الجمعة ، وصل هذا العدد إلى ثمانية، وفى يوم السبت وصل إلى خمسة عشر.

حاول رؤساء اجتماعات التخطيط وقف انسحاب الأعضاء ببيان واضح عن الحقائق، *الجبل الجليدى ينصهر. يجب أن نتغير، لدينا رؤية جيدة، حان وقت التطبيق*. كان المنطق الذى استخدموه معصومًا من كل خطأ ومقنعاً تماماً، ولكن لم يكن هناك أى تأثير على نسبة الحضور.

* * *

لاحظت آليس أن العديد من الطيور المتحمسين قد أصيبوا بإحباط شديد جراء العقبات التى واجهوها، فقالت لـ لويس : "يجب أن نتعامل مع ذلك وبسرعة"، ووافقها لويس الرأى.

ناقش بودى ، و فريد ، والبروفيسور ، وآليس ، الموقف وحددوا المطلوب، واتفقوا على الدور الذى سيلعبه كل منهم، ولم تكن هذه الموافقة السريعة بالضرورة علامة على الرعب ، لكنها كانت أقرب ما يكون لذلك.

حتى عندما كانوا يجتمعون، كان لالا متواجداً فى كل مكان.

كان لالا يمر على مجموعة بعد الأخرى ويقول : "إن السماء غاضبة جداً ، سوف ترسل حوتاً قاتلاً ليأكل كل أسماكنا ، سوف يقسم فمه الضخم جبلنا الجليدى إلى قطع، وسوف يسحق أبناءنا بين فكيه المخيفين، وسوف يحدث أمواجاً يصل ارتفاعها لخمسمائة قدم، لابد أن نوقف هذا الهراء بشأن "البدو" حالاً" .

تنحـى لويس بـ لالا جانبـاً وقال له (بصـدق) إن التنبؤات الجوية سوف تكون أهم فى المستقبل وأنهم فى حاجة إلى أن يضيفوا المزيد من العلم إلى أسلوبهم.

استمع لالا بحذر.

قال لويس: "لذلك فقد طلبت من البروفيسور أن يساعدنا".

استدار لالا بغضب لكى يرحل ليجد البروفيسور إلى جانبه.

فسـأله البروفيسـور : "هل قرأت مقال هيملش عن كوارث الجبال الجليدية؟ أعتقد أنه نشر فى نهاية الستينيات من القرن الماضى".
جرى لالا وتبعه البروفيسور.

وفى كل مكان ذهب إليه لالا، كان يجده أمامه ...



وبأسلوب مباشر جداً، تعامل لويس أيضاً مع هؤلاء الذين كانوا يسعون لتولى رئاسة جماعة الكشافة.

كانت مناقشة قصيرة وحاسمة جداً تمثلت فى كلمة واحدة: "كفى!".

كان الدور الرئيسى لـ بودى فى الخطة هو التحدث إلى مدرسة رياض الأطفال، لقد كان الطائر ذو العيون الغامضة يشارك تلك الطيور فى مخاوفها ـ تلك المخاوف التى أثرت بوضوح فى اختيارها للقصص التى تقرؤها للأطفال.

قالت له وهى تنتحب: "مع كل هذا التغيير، ربما لا تحتاج جماعة الطيور إلى دار الحضانة، ربما .... ربما لن يكون هناك حاجة حتى لمعلمة مسنة عاجزة عن التكيف مع ما يحدث من تغييرات".

كانت غاضبة جداً وكان بودى متعاطفاً معها لأقصى درجة، وعندما توقفت عن الحديث، قال لها: "لا، إن صغار الطيور سوف تحتاج لتعلم *المزيد* فى عالم سيكون دائم التغير، سوف تكون الحضانة أكثر *أهمية*".

وقل إيقاع نحيبها، واستمر بودى فى الحديث عن الدور الأساسى للتعليم بعد كل التغييرات.

قال بودى بإخلاص وصدق تام: "إننى واثق جداً من أنك قادرة على تعليمهم ما يحتاجون إليه. إنك مدرسة رائعة، إذا كنت تحتاجين لعمل بعض التعديلات هنا أو هناك، فإننى متأكد من أنك سوف تفعلين ذلك لأنك تعتنين كثيراً بصغار البطاريق".

لقد كان يبث داخلها روح الطمأنينة، وكان صبوراً، وكان يكرر رسالته بهدوء وإخلاص مراراً ومراراً. وقد جعلها ذلك تشعر بالسعادة والارتياح لدرجة أنها أرادت أن تقبله.

لقد كان مشهدًا مؤثراً بحق.

لقد كانت أعمال لويس، والبروفيسيور، وبودى ـ وغيرها من أعمال فريد و آليس ـ كلها لها تأثير فورى.

لم يسبب لالا أى أذى جديد (وإن كان ذلك هو ما كان يرغب فيه بالتأكيد)، فأينما ذهب كان يجد البروفيسور بجانبه، يتحدث ويتحدث ويتحدث.

"لقد أظهر انحسار المتغيرات الست أن ... ".

فصرخ لالا : "إن لم تتوقف عن ملاحقتى، سوف ... ".

" نعم، نعم، الآن عليك أن تولى اهتماماً خاصاً بهذه النقطة، الانحسار... ".

* * *

بعد مناقشتها مع بودى ، جمعت مدرسة رياض الأطفال تلاميذها الصغار لتحكى لهم حكايات بطولية لتساعد الآخرين فى ظل هذه الظروف الصعبة والمتغيرة، لقد وجدت بعض القصص العظيمة، وروتها لهم بحماس.

لقد أوضحت أن مستعمرة الطيور فى حاجة إلى أبطال ليتعاملوا مع التحديات الجديدة، وأن أى فرد ـ بمن فيهم الصغار ـ يمكنه أن يمد يد العون والمساعدة، وقد أحب التلاميذ ذلك.

فى نفس الليلة، توقفت أغلب الكوابيس التى كانت تنتاب الصفار.

كان عدد البطاريق الذين يعملون فى المجموعة الرئيسية قد انخفض من خمسة وثلاثين إلى ثمانية عشر، لكن الآن، بعد أن زالت عقبات التغيير، وقل عدد الطيور المتحمسة التى يداهمها شعور الإحباط أو التشتت، أو العجز، بدأ العدد فى الازدياد مرة أخرى.

ووفقاً لحسابات لويس، فإنهم سيكونون فى حاجة إلى ما يقرب من خمسين طائرًا لكى يقوموا بالعمل الذى يجب أن يتم بسرعة، لم يكن قد توافر لديه خمسون طائراً بعد، لكن على الأقل كان الاتجاه الذى يسير فيه هو الاتجاه الصحيح.

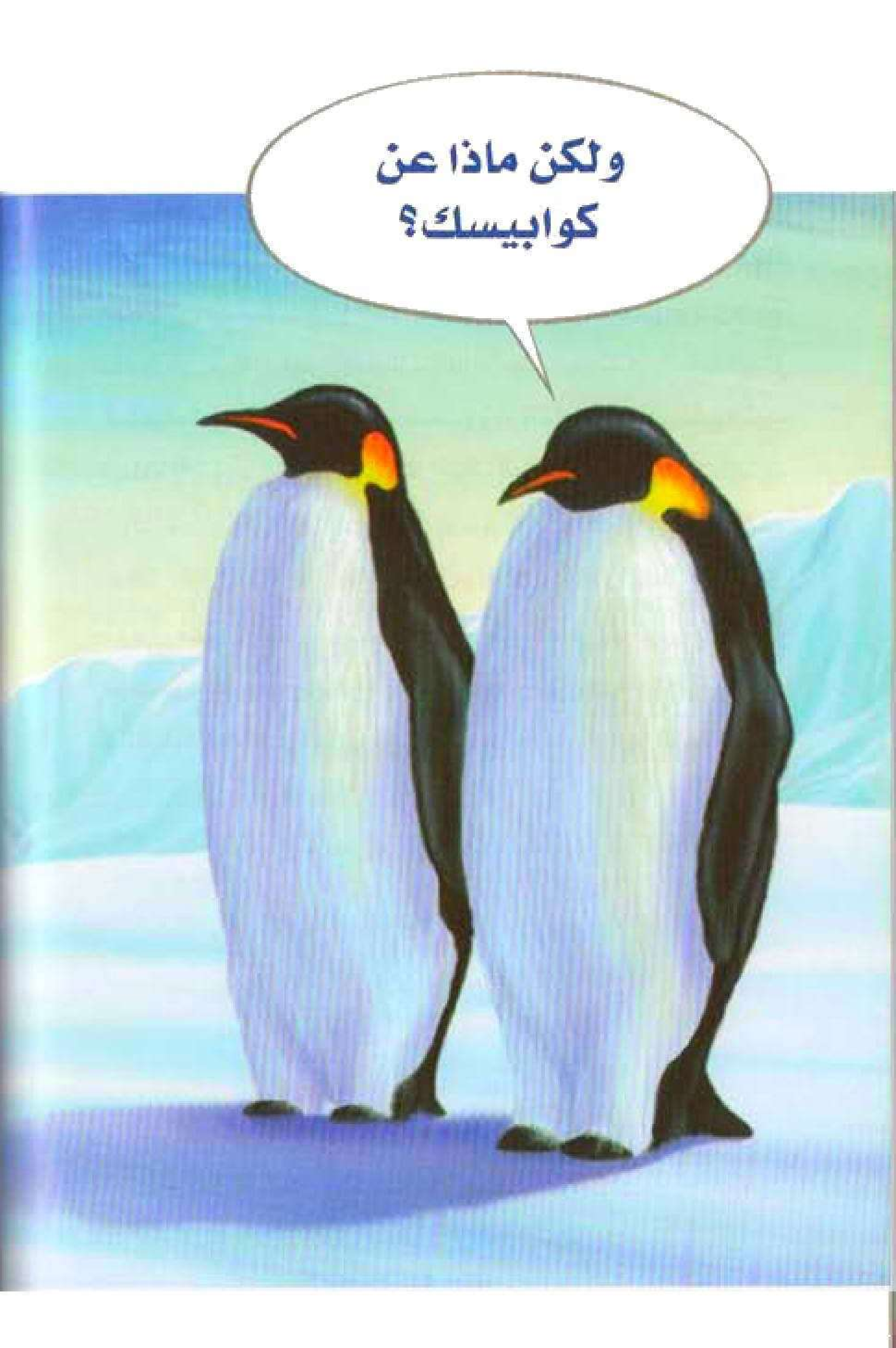


كانت سالى آن تلميذة فى الحضانة، امتلأ عقلها بكل القصص الجديدة التى تدور حول الأعمال البطولية، وبينما كانت تتهادى فى مشيتها وعائدة من المدرسة إلى المنزل رأت آليس، وكما يفعل الصغار عندما لا يعرفون شخصاً ما بشكل جيد، اقتربت من هذا الطائر المهم وقالت : "معذرة. كيف يمكننى أن أكون بطلة؟ ". توقفت آليس ونظرت إليها، ومن فرط انشغالها بأمور الجماعة ومشكلة غذاء الكشافة، لم يسعها أن تسمع السؤال جيداً. فأعادت الصغيرة السؤال على مسامعها، وبدلاً من أن تقول لها: "فقط اذهبى إلى المنزل لوالدتك" ، قالت لها آليس : "لو أقنعت أبويك بأن رئيس البطاريق فى حاجة إلى مساعدتهم، خاصة فى اصطياد الأسماك لتغذية الكشافة، سوف تكونين بالفعل بطلة حقيقية !".

أجابت الطفلة بكل سذاجة الأطفال: "هل هذا كل ما فى الأمر؟".

فــى اليوم التالى ، تحدثت الطفلة إلى أصــدقائها، وكان لها العديد من الأصــدقاء، ومن هذه المناقشــات، نشــأت فكرة كيفية مساعدة الأطفال لجماعة الطيور لكى يتحــول أمر الحياة البدوية إلى واقع، قامت مدرســة رياض الأطفال بإلغاء بعض الحصــص ـ مما يعنى كســر بعض القواعد ـ وساعدت فى بناء الفكرة، وأطلق عليها "يوم أبطالنا".

بعضــ الآباء كانوا خائفين من كل هذه الأنشــطة، فقد كان جعل كل فرد ـ حتى الأطفال ـ يشعر بأنه مفوض لتحمل المسئولية شيئاً غير مســبوق، وغير محبب داخل المســتعمرة، لكن صــغار الطيور أحبت ذلك.


ولكن ماذا عن
كوابيسك؟


أوه ، لقد اختفت ، سوف
أساعد الجماعة الآن. لقد
قالت إننا جميعاً نستطيع
المساعدة يا والدى!

الكشافة

قــرر لويــس أنهم بحاجة إلى دليل ـ وبســرعة ـ علــى أن جهودهم تســير فى الطريق الصحيح، لذا فقد كانت خطوته التالية أن يطلب من فريد أن يختار مجموعة صــغيرة مميزة من الكشــافة النشطاء والمتحفزين، وأن ينســق بينهم، ويرســلهم لكــى يبحثوا عن مواطن جديدة مرتقبة.

قال رئيس البطاريق لفريد: "إن المستعمرة فى حاجة لأن ترى تقدماً فى أســرع وقت ممكن ويجب أن نفعل أى شــىء ممكــن تخيله لكن نساعد الكشافة على تدبير كل الوسائل الممكنة لكى يحموا أنفسهم، إننا فى حاجة لأن يعود كل طائر منهم سالماً بأقصى سرعة ممكنة، إن أى طائر يتم فقده سوف يولد مزيداً من القلق ويجعل تحذيرات لالا أكثر مصداقية، وتذكر، أنهم ليسوا فى حاجة إلى أن ينتقوا لنا موطناً جديدًا، عليهم فقط أن يوجدوا لنا بعض الاختيارات".

تم تنظيم الكشــافة وغــادروا فى اليوم التالى، وقــد اختارهم فريد بعناية، فقد كانوا أقوياء وأذكياء ومتحمسين للغاية.


لقد كانت حياتنا مملة
من قبل، إن هذا يضفى
عليها الإثارة
يجب علىّ
أن أساعد
سوف تفخر
بى جين

كان أصعب تحدٍ واجه مستعمرة الطيور هو جمع ما يكفى من الأسماك الطازجة لتغذية الكشافة الجوعى المتعبين عندما يعودون إلى موطنهم، فكل منهم يحتاج إلى وجبة كبيرة من الأسماك فى الحال ـ كل وجبة تساوى ما يقرب من عشرين جنيهاً، والمدهش أن البطريق يستطيع بسهولة أن يأكل هذه الكمية فى جلسة واحدة.

لكن ... كان هناك تقليد قديم جداً لدى طيور المستعمرة وهو أن كل الطيور (١) تتقاسم الغذاء مع أطفالها (٢) تتقاسم الغذاء مع أطفالها فقط .

إذن فمن سيقوم بصيد الأسماك للكشافة؟

وفى غمرة البحث عن حلول عملية لهذه المشكلة، أتت سالى آن تلميذة رياض الأطفال بفكرتها "يوم تكريم الأبطال".

كان من المفترض أن يشمل الاحتفال بيوم الأبطال بيع تذاكر يانصيب، وعروضاً موسيقية، وسوقاً للسلع المستعملة، وكان سعر الدخول غير مألوف: سمكتان لكل فرد.

قامت الطيور الصغيرة بشرح فكرة يوم الاحتفال لآبائهم، وكما من الممكن أن تتخيل، فإن بعض الكبار المشغولين لم يدركوا الفكرة تماماً، والبعض لم ترق له الفكرة على الإطلاق، والبعض لم يكن يعرف حتى أن الكشافة قد غادروا الجبل الجليدى، غير أن البعض كان فخوراً بأبنائه لأنهم أصبحوا مبدعين فى وقت الحاجة.

غير أنه كان لا يزال هناك آباء يشعرون بالحرج والارتباك بعض الشيء، لتمسكهم بذلك التقليد الراسخ بالغ القدم "لا يمكنك تقاسم الغذاء إلا مع أطفالك". لذا أوضح الصغار الملهمين أنهم سيشعرون بخزى *بالغ* ما لم (١) يحضر آباؤهم يوم الأبطال و (٢) يحضر كل أم وأب سمكتين كرسم دخول.

بمجرد أن بدأ بعض الآباء فى اللين معلنين أنهم سوف يحضرون الأسماك، قرر آخرون أن عليهم القيام بنفس الفعل، نجح الضغط الاجتماعى فى جماعة الطيور كما ينجح فى الجماعات الإنسانية.

حدد لويس يوم الأبطال لكى يتزامن مع ميعاد عودة الكشافة، وقد حقق الحدث منذ بداية الصباح وحتى وقت متأخر من الظهيرة نجاحاً مذهلاً، فقد كانت الألعاب، الموسيقى، وسوق السلع المستعملة وباقى الأحداث الأخرى كانت ممتعة للجميع، لكن الذروة حدثت فى النهاية أثناء انتظار الطيور للكشافة.

تنبأ لالا بأن نصف فريق الكشافة لن يعود، وأخذ يقول لأكبر قدر ممن كانوا ينصتون إليه: "سيصبحون طعاماً للحيتان، الأغبياء سوف يضيعون أنفسهم" بعض الطيور أومأت برءوسها، ولذا استمر فى ترديد ذلك، كان لالا قاسياً، لقد عمل بجد هذا اليوم كما لم يعمل منذ سنوات مضت.

كان بعض الطيور فى المستعمرة ثائرين ـ بصرف النظر عن تصرفات لالا الغريبة، وظل البعض يشكك فى الادعاءات التى قدمها، وكل هذا جعل اليوم ينتهى نهاية درامية.

عـادت كل طيور الكشـافة منفرديـن واحداً تلو الآخـر، على الرغم من أن بعضـهم كان يبدو وكأنه على مشـارف المـوت، وكان أحدهم مصاباً إصابة خطيرة، وانتظرت آليس مع فريق عمل منظم للعناية بأى إصابة ـ الأمر الذى حدث بالفعل.

بمجرد وصـول الكشافة بدأوا فى سـرد قصص مذهلة عن البحر، وعن السـباحة لمسـافات طويلة، وعن جبال جليديـة جديدة رأوها، وكان هناك ازدحام شديد حول الطيور.

ولأنهم كانوا يتضـورون جوعاً ، فقد هرع الكشافة فى سعادة لتناول الأسـماك التى أحضـرها البطاريق إلى المعرض، وعلى الرغم من أنهم كانوا يأكلون بنهم، فقد كان بإمكان المرء أن يرى السعادة على وجـوه معظم المتطوعين التابعين لـ فريد بما قاموا بإنجازه، وعندما انتهـوا مـن الطعام، أعطت سـالى آن وبعض أصـدقائها لأعضـاء الكشـافة أوشـحة ليلفوها على أعناقهم، كانت جميع الأوشحة من صـنع الأطفال، وكان كل وشـاح معلقاً به ميداليـة من الثلج مكتوب عليها كلمة "بطل".

عمـت السـعادة جموع البطاريق وكانت الابتسـامة تشـع على وجوه الكشافة (أو على الأقل بقدر ما يمكن للبطريق أن يبتسم) .

نادى لويس الطفلة التى فكرت فى ترتيبات يوم الاحتفال، وأمام الجماعة قال: "وهذه لبطلتنا الصغيرة"، وأعطى سالى آن الزجاجة المكسورة التى أصبحت أسطورة منذ أول مرة عرضت فيها أمام كل الطيور، وصفق الجمع بحماس .

بكـت الطفلة من الفرحة وكان أبواها فـى قمة الفخر، وكانت آليس سعيدة سعادة لا تتذكر أنها شعرت بها منذ سنوات.

استمرت المناقشات حتى وقت متأخر من الليل، بعد ذهاب الأطفال إلى منازلهم ليناموا، ظل العديد من طيور المستعمرة على ذهولهم مما قاله لهم الكشافة حتى بعد ما قالوه للمرتين الثانية والثالثة، كما وجد أغلب الطيور المشككين فى جدوى الحياة البدوية أنفسهم أقل تشككاً، أما الطيور المتحمسة، فأصبحت أكثر حماساً، ومرة أخرى، اتخذت الجماعة خطوة مهمة جداً إلى الأمام فى ظل هذه الظروف الشاقة.

لقد نجح فريد والكشافة فى تحقيق (ما يسميه الطائر الحاصل على ماجستير الإدارة العامة) فوز قصير المدى، وقد كان فوزاً كبيراً.

وسط كل هذا اختفى لالا تماماً من على مسرح الأحداث، يبدو أنه قد تم استبداله بطريقة سحرية بالكشافة المرتدين الأوشحة المعلق بها الميداليات.


بطل
بطل


بطل
بطل

الموجة الثانية

فى صباح اليوم التالى، دعا لويس إلى اجتماع للكشافة، ودُعى البروفيسور أيضاً.

سأل رئيس البطاريق الطيور: "ماذا وجدتم؟ أى الجبال الجليدية التى رأيتموها كبير بشكل كافٍ وفى حالة جيدة ويستطيع حماية بيضنا خلال الشتاء، وقريب بشكل كافٍ بحيث يستطيع الأطفال وكبار السن السفر إليه فى سلام دون أى خطر؟".

ناقش الكشافة ما وجدوه، وأخذ البروفيسور يطرح سؤالاً بعد سؤال لتمييز الآراء عن الحقائق. إن أسلوبه لم يجعله متآلفاً مع كل الطيور - إذ كان أسلوبه جافاً - لكنه كان فعالاً جداً.

بعد الاحتفال بيوم الأبطال، تطوع المزيد من الطيور ليكونوا ضمن الموجة الثانية للكشافة. على الرغم من أن مهمتهم فى اختيار جبل جليدى ربما تكون شاقة جداً، قام لويس باختيار فريق من بين المتطوعين وإرسالهم لاستكشاف الاحتمالات الواعدة من بين تلك التى اكتشفها أول موجة من الكشافة.

أصـبح العديد من المشككين فى مسـتعمرة الطيور الآن أقل تشككاً، وبعضٍ الطيـور كان لا يـزال لديهـم تحفظـات، الكثـير منها كان منطقياً، وقليل من البطاريق كانوا عصبيين بطبيعتهم.



لم يعد أحد يولى لالا أى انتباه .

كانت آليس قاسية فى حفاظها على زخم العمل، فقد شكا بعض أفراد مجلس القيادة من عدم امتلاكهم الوقت الكافى للتعامل مع جميع المشكلات التى كانت تظهر، فأشارت آليس إلى أن نصف اجتماعات مجلس القيادة التقليدية تعتبر عديمة الصلة بالموضوع، وقالت بأسلوب فظ: "يجب إلغاء هذه الاجتماعات"، وقد فعل لويس.

فى إحدى النقاط، أشار الجميع، بمن فيهم رئيس البطاريق، إلى أن الخطوة الصحيحة يمكن أن تتخذ ببطء، لكن آليس لم تكن لتسمع ذلك.

"نحن دائماً فى خطر من أن نفقد شجاعتنا، بعض الطيور تقترح بالفعل أن ننتظر حتى الشتاء القادم، ولو كنا لا نزال على قيد الحياة، حينئذٍ سيقولون إن الخطر قد زال؛ ولم يعد هناك داعٍ لأى تغيير".

وكانت هذه نقطة جيدة.

وجدت الموجة الاستكشافية الثانية جبلاً جليدياً يبدو مناسباً لعدة أسباب، فقد كان:

- موطناً آمناً، فلم يكن هناك أى أثر لذوبان أو كهوف مليئة بالمياه.
- مزوداً بحائط جليدى عالٍ لحمايتهم من العواصف الثلجية.
- قريباً من مواقع الصيد الجيدة.
- يقع على طريق به جبال جليدية صغيرة أو سهول جليدية على طول الطريق كافية لإعطاء البطاريق الصغيرة والمسنة بعض الراحة خلال رحلتهم.

كان الكشافة العائدون فى غاية الفخر والسعادة، وكان باقى الجماعة فخورين وسعداء لرؤيتهم.

فى هذا الوقت، أصبحت مهمة جمع الأسماك للكشافة يومياً تبدو وكأنها جزء من الروتين الطبيعى للجماعة. كان العديد من الطيور يمدون يد المساعدة، وكان ذلك مدهشاً بالفعل.

تم إسناد مهمة إجراء تقييم علمى لقطعة الجليد المكتشفة حديثاً للبروفيسور، الذى لم يكن متحمساً لهذه المهمة. فقد كان بديناً والرحلة إلى الجبل الجليدى الجديد لم تكن قصيرة. لكن بعد مناقشة هادئة مع لويس (ومحادثة مع آليس لم تكن هادئة تماماً). أعلن أنه جاهز للانضمام لمجموعة الكشافة. وفعل ذلك بالفعل.

فى غضون ذلك كانت المستعمرة مشغولة بأعمال روتينية أخرى مهمة وسارة فى نفس الوقت مثل إنتاج بطاريق جديدة صغيرة.


لقد افتقدتك
يا جين.
لا ، لكن ...
بيت، هل افتقدت
جبلنا الجليدى
عندما كنت بعيداً؟

فى الثانى عشـر من مايو، وقبل بداية فصـل الشـتاء مباشرة، فى أنتركتيكا، بدأ الطيور فى الانتقال إلى موطنها الجديد.

كان الانتقال فوضـوياً فى بعض الأوقات، فقـد فقدت بعض الطيور وسادت حالة من الذعر، لكن هذه الطيور استطاعت العودة واللحاق بالطيور الأخرى، وسارت جميع الأمور بخير كما توقع الجميع.

وبفضل قيادته الحكيمة، نال لويس إعجاب مستعمرة الطيور، ولكنه لم يسمح للكبرياء والغرور أن يتمكنا منه، مما كان موضع فخر له.

قام بودى بتهدئة الخائف، والمذعور، وتشـجيع اليائس، وربما أصبح لديه من اللاتى يتمنين الاقتران به عشـرة من الإناث أو نحو ذلك (لكن هذه قصة أخرى).

وحـين كان يعجـز الجميع عن التفكـير فى حل لأى مشـكلة جديدة تظهر، يتم استدعاء فريد لكى يعرض إبداعه المتزن.

وأعجب البروفيسور بوضعه الجديد فى جماعة الطيور، والغريب أنه وجـد نفسه معجباً بالطيور التى كان يعتقـد فيما مضى أنه ليس لها عقول على الإطلاق.

وكان يبدو أن آليس تنام ثلاث ساعات يومياً .

وظل لالا يتنبأ بالهلاك حتى النهاية.

مرّ فصل الشتاء، وواجهت المستعمرة عدة مشاكل فقد كان موطنهم الجديد مختلفاً وكانت أفضـل مناطق صيد الأسماك فى أماكن غير مألوفـة، وهدمـت الرياح حوائـط الجليد بطرق غـير متوقعة. لكن المشاكل لم تكن بحجم خوف وقلق الطيور.

فى الموسـم التالى، وجد الكشـافة جبـلاً جليدياً أفضـل وأكبر، وبه مناطق صيد أكثر غنى، وعلى الرغم من أنه كان من الممكن أن تعلن جماعـة الطيور أنها قد خضـعت لقدر كافٍ من التغيـير، ويجب أن يظلـوا للأبد فى موطنهم الجديـد، فإن ذلك لم يحدث، فقد انتقلوا مـرة أخرى إلى هـذا الجبل الجليـدى الجديد، وكانـت تلك خطوة حاسـمة : عدم العودة إلى حالة الاستسلام والرضا والتسليم بالأمر الواقع وعدم التوقف مرة أخرى.

وكما يمكن أن تتخيل، فقد كان الإعداد للانتقال الثانى أقل صـعوبة من الانتقال الأول .


غداً سوف ننتقل
إلى هناك!
لماذا الانتقال مرة
أخرى؟ إن الجو لطيف
جداً هنا!


لا يهم، طالما أن هناك أسماكاً جيدة فى المنطقة...
إننى أحبُ كونى كشافا

أبرز التغييرات

ربما تعتقد أن قصتنا قد انتهت إلى هنا، ولكنها لم تنته.

بدأت بعض الطيور تتحدث عن أنهم قد وجدوا الجبل الجليدى المثالى . ولذلك ...

من الصعب تغيير التقاليد، والتغييرات الثقافية صعبة فى جماعات البطاريق مثلما هى صعبة فى جماعات البشر.

قامت آليس بإقناع لويس بضرورة إعادة تنظيم مجلس القيادة، فقد كان يعارض القيام بأى شىء من الممكن أن يظهر عدم احترام للطيور التى عملت بجد لسنوات لمساعدة وخدمة مستعمرة الطيور، ولم يكن إجراء التغييرات المطلوبة مع حفظ كرامة الجميع أمراً سهلاً، لكن آليس كانت مصرة، وعندما تصر آليس على شىء ـ حسناً أنت تعرف .

وتم ابتكار عملية قاسية من أجل اختيار الكشافة، كما تم إعطاؤهم المزيـد مـن الأسـماك، وكذلك ارتفعـت مكانتهم داخل مسـتعمرة الطيور.

تم إضافة "الكشافة" إلى النظام التعليمى للبطاريق كمادة جديدة مطلوبة فى المناهج الدراسية.

تم اختيار البروفيسـور كرئيس لخبراء الأرصـاد الجوية، وقد أبدى بعض الاعتراض فـى البداية، ولكنه أدخل "العلـم الحقيقى" إلى العمل وأصبح يحب الوظيفة.

طلـب من فريد أن يخدم فى مجلس القيادة كرئيس للكشـافة، وقد شعر بالفخر لهذا المنصب الرفيع ووافق.

تم عرض العديد من الوظائف المهمة على بودى، ولم يقبلها جميعاً، لكنه سـاعد مجلس القيادة لكى يجد مرشـحين أكفاء آخرين لهذه الوظائـف، وظهـر افتقاره للطموح وكأنه شـديد التواضـع، فأحبته الطيور، أحبته أكثر.

واليـوم، أصـبحت الطيور تنتقل مثـل البدو، معظـم الطيور تقبلت ذلك، والبعض أحب ذلك، والبعض لم ولن يحب ذلك إلى الأبد.

ترك لويس العمل وأصـبح جداً لكل طيور المستعمرة، واستمتع بوقت فراغـه أكثر مما كان يتوقـع، والآن تمارس آليس ـ التى أصـبحت أكثر اتزاناً قليلاً ـ مهامها بصفتها رئيسة للبطاريق.

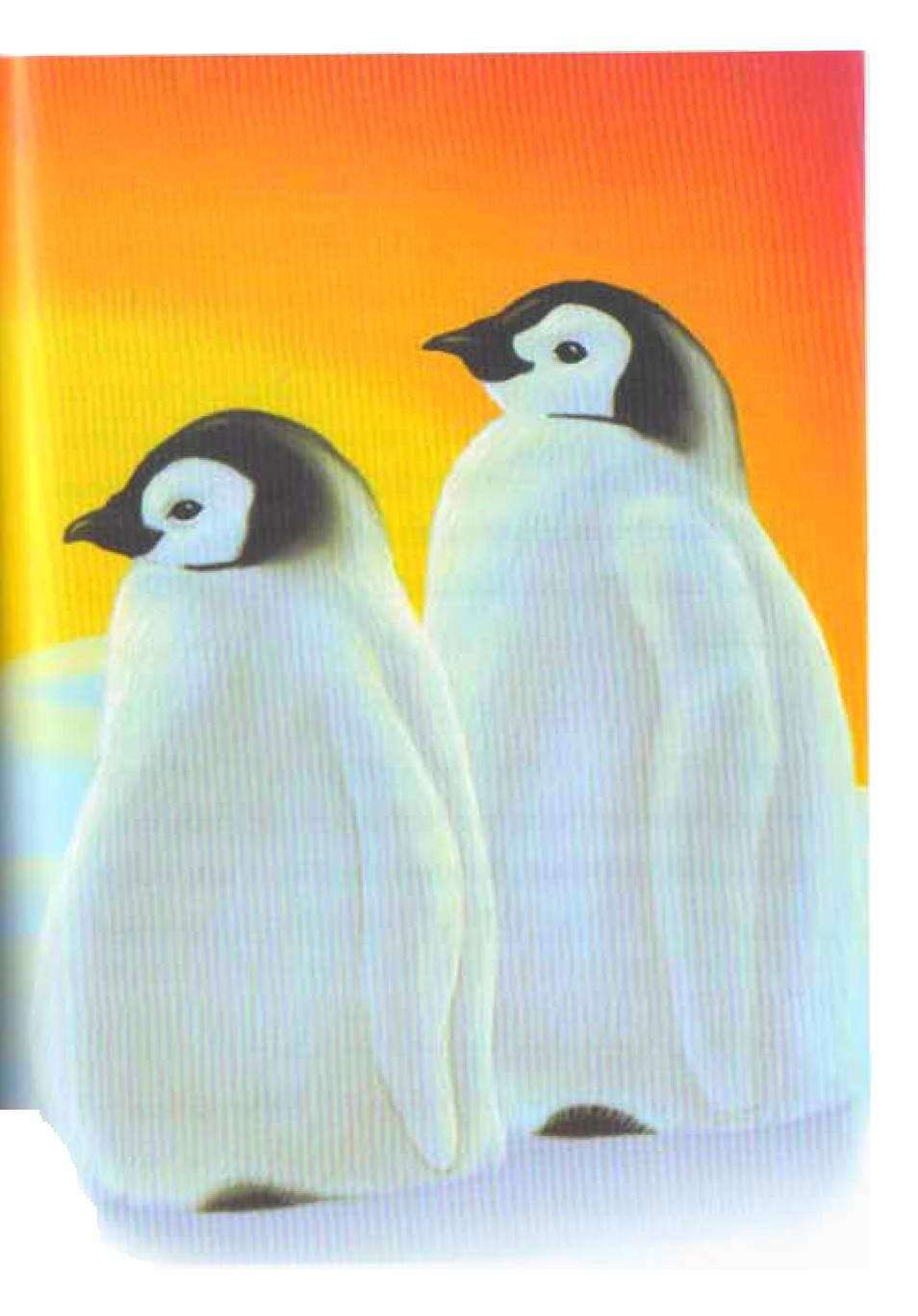
وبمرور الوقت، ازدهرت مستعمرة الطيور، لقد نمت ونمت وأصبحت أكـثر كفاءة فـى التعامل مع الأخطار الجديدة، بشـكل جزئى، على الأقل من خلال ما تعلموه من مغامرة الذوبان.

أصـبح الجد لويس مدرس المستعمرة الأول، وكانت الطيور الصغيرة تطلب منه مراراً أن يحكى لهم قصة التغيير الكبير، فى البداية كان معارضـاً، خوفاً من أن يبدو الأمر وكأنه تفاخر عجوز بنجاحات فى الماضـى ـ صـدق أو لا تصـدق. ولكن فيما بعد، أدرك أهمية إخبار الصـغار ـ بأسـلوب ممتع وشـيق قدر الإمكان ـ بالخطوات الفعلية التى اتخذتها المستعمرة.

لقد تحدث عن اكتشاف فريد لذوبان الجبل الجليدى، وكيف أنهم ١) خلقوا إحساساً بأهمية وخطورة الموقف داخل نفوس أفراد الجماعة للتعامل مع مشكلة صعبة، ٢) اختاروا مجموعة منتقاة بعناية لتكون مسئولة عن قيادة التغيير، ٣) وجدوا رؤية جيدة لمستقبل أفضل، ٤) قاموا بتوصيل هذه الرؤية للآخرين حتى يفهموها ويقبلوها، ٥) أزالوا أكبر عدد من العقبات التى كانت تعترض طريق العمل، ٦) حققوا بعض النجاحات بشكل سريع، ٧) لم يتوقفوا حتى أصبح أسلوب الحياة الجديد يقف على أساس قوى راسخ، ٨) فى النهاية، تأكدوا من أن التغييرات لن تقع فريسة للتقاليد الجامدة البالية.

على الرغم من أن لويس لم يقل ذلك صراحة أثناء سرده للقصة، فقد كان يشعر بأن أبرز التغييرات التى حدثت جميعاً هو التغير الذى طرأ على أعضاء المستعمرة الذين قل خوفهم من التغيير، وعرفوا ونفذوا الخطوات المحددة المطلوبة للقيام بأى تعديلات كبيرة للتكيف مع أى ظروف جديدة، وعملوا معاً بشكل جيد للانتقال إلى مستقبل أفضل وأفضل.

كان رئيس البطاريق السابق مندهشاً بشكل خاص من رغبة صغار الطيور فى مساعدة المستعمرة، ولذلك أحبهم أكثر وأكثر.





❋ ❋ ❋

النهاية

(نهاية القصة وليست نهاية الكتاب)

❋ ❋ ❋



التغيير والنجاح

قـد تكون الحكايـات الرمزية ممتعـة، لكن قوتها ـ كما في قصـة البطاريـق ـ تكمن في الكيفية التي تسـاعدك مـن خلالها على أن تعمل بشـكل أذكى على تحقيق المزيد من الإنجازات وتجنب الكثير من الاضـطرابات والضـغط وامتلاك إحسـاس عـام بالقدرة على ضبط الأمور من خلال فهم ما يدور حولك.

بعض الناس لديهم عقول تجعلهم يعالجون قصـة البطاريق بشـكل آلي لإيجـاد طرق ذكية اسـتخدمت من قبل الطيـور ، والتفكير في خبراتهم الشخصـية في ضـوء هـذه الطـرق، ورؤيـة اختياراتهم لمسـتقبل أفضل. لكن أي شخص، بما في ذلك هؤلاء الناس، يمكنه أن يستفيد من الفكر الأكثر وعياً والمناقشات والإرشادات.

وقد اسـتخدم الكثير من الناس ـ بدءًا من مهندسي الكمبيوتر إلى التنفيذيـين، ومـن مدبرات المنـازل إلى رجال الديـن، ومن طلاب الثانوي إلى المتقاعدين ـ قصـة البطاريق ليحققوا ما يريدونه وما تحتـاج إليه منظماتهـم، ويمكنك أن تكيف هـذه العملية التي تمت وفقاً لظروفك.

أولاً، اقــرأ وفكر فى القصة، ربمــا تجد أنه من المفيد أن تقرأها أكثر من مرة، وسـوف تذهل مما سـتخرج به من قصتنا القصيرة هذه.

اسأل نفسـك أسئلة ظهرت مباشرة من خلال القصة: هل أنا أعيش فـى جبل جليـدى يذوب بالفعـل، أم جبـل جليدى يمكـن أن يذوب؟ والجبال الجليدية الذائبة تأتى فى عدة أشكال: خطوط إنتاج قديمة ومتهالكة، مدارس أصبحت عديمة الصلة بالتعليم وأهدافه، خدمات تقل جودتها، اسـتراتيجية عمل ليسـت متوائمة، استراتيجية جديدة غـرق تطبيقها فى المحيـط، من هو لالا؟ من همــا آليس وفريد؟ من أنا؟

مــن الممكـن أن يتم دعم هذا التفكير من خــلال التعرف على بحث كوتر فى التغيير الناجح ـ وسـوف تجد ملخصــاً مختصــراً له فى الصـفحات الثـلاث التاليـة، يمكنــك أن تبحث فـى كل خطوة من خطواتــه الثمانى ـ فــى كيفية تحقيق البطاريـق الماهرة لما حققوه، بعد ذلك يمكنك أن تنظر ـ خطوة بخطوة ـ إلى ما كنت تفعله أنت ومؤسستك، أو ما تخططون لفعله.

عملية الخطوات الثمانى للتغيير الناجح

الإعداد

١. خلق إحساس بأهمية التغيير وضرورة حدوثه.

أي مساعدة الآخرين على إدراك الحاجة إلى التغيير وأهمية العمل الفورى.

٢. تجميع فريق الإرشاد.

تأكد من أن هناك مجموعة قوية تقود التغيير ـ مجموعة تملك مهارات قيادية، ومصداقية، ومهارات تواصل، وسلطة، ومهارات تحليلية، وإحساس بأهمية التغيير.

حدد ما سوف تفعله

٣. ضع رؤية واستراتيجية التغيير.

وضح كيف سيكون المستقبل مختلفاً عن الماضى، وكيف يمكنك أن تحول هذا المستقبل إلى حقيقة.

اجعله يحدث

٤. تواصل مع الآخرين من أجل التوضيح وإقناعهم بالتغيير.

تأكد من أن أكبر عدد ممكن من الآخرين يفهمون ويتقبلون الرؤية والاستراتيجية.

٥. فوض السلطات للآخرين لكى يعملوا.

اعمل على إزالة أكبر قدر ممكن من المعوقات حتى يستطيع هؤلاء الذين يريدون تحقيق الرؤية تحويلها إلى حقيقة.

٦. تحقيق نجاحات قصيرة الأجل.

حقق نجاحات مرئية وواضحة فى أقرب وقت ممكن.

٧. لا تتباطأ.

اضغط أكثر وأسرع بعد تحقيق النجاحات الأولى، كن حاسماً فيما يتعلق بمسألة إحداث تغيير بعد التغيير حتى تتحقق الرؤية بالكامل.

اجعله ثابتاً

٨. اخلق ثقافة جديدة.

تمسك بالطرق الجديدة للتصرف، وتأكد من نجاحها حتى تصبح قوية بما يكفى لتصبح جديرة بأن تحل محل التقاليد القديمة.

دور التفكير والشعور

إن **التفكير** بشكل مختلف يمكن أن يساعد فى تغيير السلوك ويؤدى إلى نتائج أفضل.

- اجمع البيانات وقم بتحليلها.
- اعرض المعلومات بشكل منطقى لتغيير تفكير الناس.
- تغيير التفكير يمكن أن يؤدى بدوره إلى تغيير السلوك.

الشعور بشكل مختلف يمكن أن يغير السلوك أكثر ويؤدى إلى نتائج أفضل.

- ابتكار خبرات مدهشة وملزمة ومرئية إن أمكن.
- الخبرات تغير شعور الناس تجاه الموقف.
- أى تغيير فى المشاعر يمكن أن يؤدى إلى تغيير قوى فى السلوك.

لو أنك شـخص تميل إلى التحليلات فإن التحليل الرسمي فى أربعة أعمـدة ـ الخطـوات الثمانى، مـاذا فعلت الطيور، مـاذا تفعل أنت ومجموعتـك، ماذا يمكن أن تفعلـوا ـ يمكن أن تكون طريقة مفيدة للتفكير.

بعـد القراءة والتفكير، **ناقش القصة مع آخرين** قاموا بقراءتها أيضاً، إن هذه المناقشات يمكن أن تكون غير رسمية، أو يمكن أن تتم فى إطار برامج التدريب، أو كجزء من اجتماعات العمل العادية، أو مع الأصدقاء والعائلة.

إن لغة البطريق (الجبل الجليدى ، آليس ، ميدالية البطل) يمكنها أن تسـهل عملية التواصـل إضـافة إلى جعل المناقشـات الخاصـة بموضـوعات صعبة أقل اضطراباً وتهديداً، فقد علمتنا التجارب أن هذه الأنواع من المناقشات يمكن أن تكون مفيدة للغاية.

اعمل على **إيجاد أدوات أخرى** لكى تسـاعد على تطبيق الدروس الموجودة بالحكاية، وفى هذا الشـأن، يمكـن أن يكون كتابا *Heart of Change* و *Leading Change* مفيدين للغاية لأى شخص يفضل كتب إدارة الأعمال القائمة على الأبحاث والدراسـات، وللمزيد من المعلومات عن هذين الكتابين، انظر صفحة ١٣٥ .

إننا اليوم نملك أدوات تكنولوجية متطورة، وسوف نقوم بإدراج قصص عما فعله الناس بالفعل كنتيجة لقراءتهم لقصة البطاريق، وطرق لتسهيل الحوار بين الناس الذين قاموا بقراءة الكتاب، بالإضافة للمزيد عن التمارين التدريبية المنظمة على الموقع الإلكترونى www.ouricebergismelting.com.

ومن خلال الأدوات والمناقشات، إضافة إلى هذا الكتاب يمكنك أن **تجد طرقاً جديدة وأفضل للتعامل** أو تزداد قناعتك بما تفعل بحيث تستمر فى الطريق الذى تسير فيه الآن بالفعل، كما ستجد طرقاً لبداية التغيير المطلوب من قبل مؤسستك أو جماعتك، وستجد طرقاً للمساعدة على دعم مبادرات الآخرين، وتطبق طريقة الخطوات الثمانى، وعلى أية حال، فسوف تنجز الكثير، وسوف تكون أكثر فخرًا، ودقة، كما ستقل معاناتك من المشاكل التى لا تنتهى والتى تنشأ بسبب ظروف الحياة المتقلبة، وتجعل مؤسستك أكثر نجاحاً، وتقلل من المخاطر والمجازفات التى يمكن أن تعرض الآخرين لها.

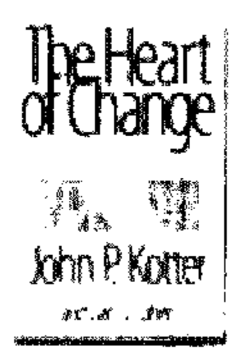
فى النهاية عندما **تتعامل بشكل صحيح مع الآخرين**، لأنكم جميعاً قمتم بقراءة نفس الحكاية والتفكير فيها ومناقشتها، فقد تكون النتائج النهائية قوية ومؤثرة جداً ـ ولعل هذا هو أكبر نفع يعود علينا من هذا التدريب.

مصادر إضافية: كتب



الكتاب رقم واحد فى مجال

الإدارة لهذا العام.



قصص حقيقية لأناس

حققوا تغييرات حقيقية.

مصادر إضافية: مواقع إلكترونية

www.ouricebergismelting.com

يعرض وسائل تساعد على إحداث التغيير، وقصصاً عن أناس استخدموا هذا الكتاب واستفادوا منه.

www.theheartofchange.com

يقدم معلومات عن كتاب *The Heart Of Change* إضافة إلى استبيان تشخيصى.

www.johnkotter.com

يعرض معلومات عن د. كوتر وعن كتبه الأخرى.

لو كنا قد تعلمنا درساً مهماً للغاية فى السنوات القليلة الماضية، فسوف يكون هذا، عندما تكون طيور مجلس القيادة ـ وبطاريق الإدارة الوسطى وصفار الطيور جميعاً مجتمعة على رأى واحد بخصوص التغيير، فما سيحدث سوف يكون مذهلاً نتيجة هذا التوافق، على الرغم من الظروف المعاكسة.

يمكنك استخدام هذا المنهج خارج مكان العمل أيضاً ـ فى الجماعات، والفرق الرياضية، ودور العبادة، وحتى فى إطار العائلات، وبمجرد أن تبدأ فى التفكير فى ذلك ـ سوف تجد هناك جبالاً جليدية تذوب ـ أو جبالاً جليدية مهددة بالذوبان فى كل مكان.

إن الاستماع إلى الآخرين يجعلنا لا نتوقف عن الذهول من عدد مشاكل الجبال الجليدية الموجودة فى عالمنا سريع التغيير، ولا نتوقف عن الذهول من مدى صعوبة إدراك وحل تلك المشاكل، ولكننا فى أغلب الأحيان لا نتوقف عن الذهول من الطرق التى يبتكرها الناس لكى يتخطوا المشاكل ويخططوا لمستقبل أفضل لجماعات صغيرة جداً، ولمنظمات كبيرة جداً، ولأنفسهم بشكل شخصى.

يمكن للبشر (أحياناً) أن يكونوا أكثر مهارة من البطاريق.

* * *

النهاية

(إلا للقراء الذين يريدون معلومات إضافية)

* * *



خلفية عن الكتاب

فى عام ١٩٩٦ قام "جون كوتر" بتأليف كتاب *Leading Change* .
وقد أطلق عليه الكتاب رقم ١ فى الإدارة لذلك العام وفيما بعد
أصبح الكتاب الأكثر مبيعاً فى العقد الماضى من بين الكتب التى
تتناول موضوع التغيير داخل المنظمات، وقد استخدم الإطار العام
للكتاب من قبل العديد من القادة أكثر من أى منهجية أخرى للتعامل
مع التغييرات الكبيرة بغض النظر عن الشكل: تحقيق نمو أعلى،
التخلص من عديمى الكفاءة، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات،
أو إعادة تقييم الأفراد والمهام التى يقومون بها وكيفية تنفيذهم
لها.

لقد قام كتاب *Leading Change* على بحث شامل وموسع حدد
وعرف نموذج الخطوات الثمانى المرتبط بجهود التغيير عالية
النجاح، والكتاب يتحدث عن كل من هذه الخطوات بشىء من
العمق.

وبعد ست سنوات ، ألف "كوتر" بالاشتراك مع "دان كوهين" ،

كتاباً آخر يعد استكمالاً لهذا الموضوع بعنوان *The Heart of Change*. وقد كان أيضاً من أكثر الكتب مبيعاً وفاز بجائزة أحسن كتاب، اعتمد هذا الكتاب أيضاً على بحث شامل أعاد تأكيد نتائج الدراسة الأصلية وأضاف رؤية مهمة وجديدة: أن الناس لا يعتمدون فى تغيير أنفسهم أو الآخرين على الخبرات والتجارب التى تلزمك بالتفكير المنطقى بقدر اعتمادهم على البيانات والتحليل، فالمشاعر غالباً تتفوق على التفكير.

ويبحث هذه الرؤية من خلال عشرين قصة حقيقية عن مؤسسات تجارية معروفة وفروع متنوعة للمنظمات الحكومية.

خلال هذه الفترة، أصبح "كوتر" مقتنعاً تماماً بأن معدل التغيير مستمر فى الصعود، كما أصبح مقتنعاً أيضاً بأن ٩٠ فى المائة من المنظمات إما تتجاهل التغييرات أو تحاول التعديل بطرق لا تتناسب مع طموحاتها، ونتيجة لذلك، أُهدر الكثير من الوقت والمال لإنجاز القليل ، بكثير من الألم والإحباط.

خلص "كوتر" أيضاً إلى أن التعامل مع التغيير أصبح مهارة تزداد أهميتها يوماً بعد يوم للناس، ليس فقط فى الإدارات العليا للمنظمات، بل فى الهيكل التنظيمى بالكامل، ففى أكثر جهود التغيير نجاحاً التى بحثها "كوتر" . كان كل فرد تقريباً يلعب دوراً حيوياً فى مساعدة المنظمات لتتكيف مع العالم المتغير، ولكن فى أغلب المنظمات التى درسها، كان معظم الناس لا يعرفون ماذا يفعلون، أو يشعرون بالتهديد، أو مقتنعين بأن الإدارة العليا لا تريد مساعدتهم، وقد أدى هذا إلى جهود ضائعة، وقرارات أسوأ، وتحرك أبطأ واحباط أكثر.

ثم جاء راثجيبر الذى ألهمته كتب "كوتر" الفائزة بعدة جوائز لكى يطور تمريناً تدريبياً قصيراً عن مستعمرة البطاريق (حيث كان غلاف كتاب *Leading Change* عليه صورة للبطاريق)، وقد تم تصميم التمرين لكى يستخدم من قبل الموظفين كباراً وصغاراً، وقد بدأ "كوتر" فى التعاون مع "راثجيبر" فى هذا المشروع ثم اقترح أن يقوما بتأليف كتاب معاً.

وقد اعتمدت حكاية البطاريق الرمزية لكتابى *Leading Change* و *The Heart of Change* ، على الدروس الإضافية التى تعلمها الكاتبان فى السنوات القليلة الماضية عن التغيير الفعال، ونظرية التعلم من خلال قصص يمكن تذكرها ومثيرات مرئية (مثل وسائل التوضيح). وكذلك المعرفة الحالية التى يشتمل عليها علم دراسة الجهاز العصبى وفروع المعرفة المرتبطة بها عن كيفية عمل عقل الإنسان، والنتيجة النهائية أن الكتاب لا يشبه أى كتاب مهنى، إنه كتاب يمكن أن يبدو لأول وهلة إما سخيفاً أو غبياً ، لكنه فى الحقيقة بعيد كل البعد عن هذا وذاك.

لقد كان هدفنا من تأليف كتابنا هذا هو على الاعتماد على القوة المذهلة للقصص الجيدة للتأثير على السلوك بمرور الوقت ـ أن نجعل الأفراد ومجموعاتهم أكثر كفاءة فى التعامل مع التغيير وتحقيق نتائج أفضل، ولعل من إحدى مزايا القصص الجيدة أنه بإمكانها أن تحث قاعدة عريضة من الناس على العمل والتحرك بأسلوب مختلف عن أسلوب معظم الكتب المهنية التقليدية، فالكاتبان لديهما اعتقاد وإيمان قوى بأن العالم يحتاج لقدر أكبر كثيراً من العمل من قاعدة أعرض من الناس ـ عمل معلن، وملزم، وملهم لكى يساعدنا جميعاً فى عصر التغيير المتزايد.

عند شروعنا فى طباعة الكتاب، أجرينا عليه العديد من التجارب، بعضـها يركز على قراءات الأفراد للنسـخة الأصلية، والبعض على استخدام الكتاب فى التدريب الرسمى، والبعض يركز على مناقشة الكتاب بين المديرين وموظفيهم فى جماعات العمل، والبعض يركز ببساطة على إعطاء الكتاب لمجموعة كبيرة من الناس داخل شركة، أو قسـم فى منظمة، أو إدارة، وقد كان الهدف من الأخير أن تكون هناك نظم تأثير واسعة ـ أى إحداث توافق بين جميع العناصر داخل المنظمة ـ الأمر الذى نادراً ما يحدث مع كتب الإدارة التقليدية التى تقرأ من خلال عدد محدود من الناس، وحتى هذه النقطة، أظهرت كل التجارب نتائج مبشرة.

عندما سـئل أحد القراء الذين قـرءوا الكتاب فى بداية ظهوره عما حققه الكتاب فى رأيه، كتب يقول:

بالنسبة لشخص تابع العديد من
مبادرات التغيير الجريئة ...

- الكتاب يضع بسمة على وجهك.

- إنه يجعلك تقدر كيف أن هيكل القصة يصمم عملية التغيير مصحوبة ببعض العقبات التقليدية بشكل منطقى.

- يجبرك على تذكر مدى ثقل الدور الذى تلعبه الفطرة السليمة فى عملية التغيير ومدى إمكانية التنبؤ بخطوات عملية التغيير - وتذكر أنه لا يجب الحط من شأن وقيمة هذه العلاقات، والصبر، والتواصل وأن التغيير عملية انفعالية.

- يعرض لك أداة سهلة من الممكن أن تستخدم لبدء مناقشة حول عملية التغيير لفرق المشروعات المشكلة حديثاً. فالقدرة على الإشارة إلى قصة هزلية مرحة لإحدى عمليات التغيير - كهذه القصة - يمكن أن تهدئ من حدة بعض الانفعالات والمشاعر التى تتعرض لها فرق العمل التى تقع بين الحين والآخر فى مآزق يظنون أن لا أحد غيرهم يتعرض لها.

- يوفر وسيلة لمناقشة الابتكار داخل المنظمة، لا شك أن دورة الحياة تضعك فى حالة من الركود والرضا، فلماذا لا تلقى بمشكلة من مشاكل الجبل الجليدى أمام مجموعة من الناس بين الحين والآخر؟

بالنسبة لشخص لم يقد أو يشارك فى مبادرة تغيير فعلية ...

- يضع البسمة على وجهك لأنك يمكن أن تتعاطف مع أحد البطاريق أو مجموعة منهم.

- يعطيك صورة سريعة وشاملة لمبادرة تغيير منهجية (ومألوفة) فى شكل يسهل استيعابه.

- يساعدك على أن ترى نفسك كأحد الأبطال وتتخيل نفسك بطلاً للتغيير جديراً بالاختيار لأنه يسمح لك بكشف غموض منطقة كنت تحسب فيما مضى أنها مقصورة فقط على الرؤساء.

- يوضح لك أن التقدم الحقيقى يتطلب مشاركة فريق يكون لكل فرد فيه دور مهم (بمن فيهم أنت) يعرفه جيداً.

- وفى كل الحالات ـ سواء بالنسبة لهؤلاء الذين بذلوا جهود تغيير كبيرة ـ وهؤلاء الذين لم يفعلوا، أو هؤلاء الذين يمتلون أعلى المناصب فى المؤسسات وهؤلاء الذين ليسوا كذلك ـ فإن الكتاب يساعد على خلق مهارات جديدة وأفضل ونتائج جديدة وأفضل (وهذا هو الأهم).

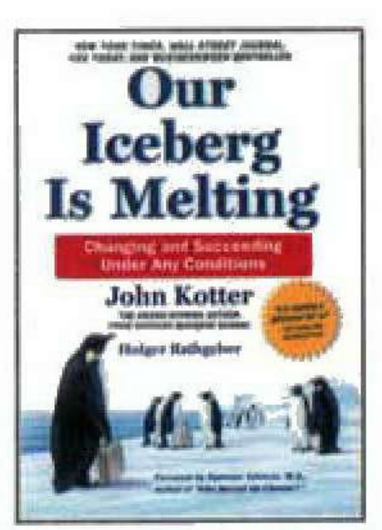
إن هذا ملخص جيد لمقاصدنا من وراء إصدار الكتاب.



المؤلفان

"جـون كوتر" هو مرشـد القيـادة والتغيـير بكليـة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وهو مؤلف لأحد عشـر كتاباً حصلت على جوائز أو أصـبحت من أكثر الكتب مبيعاً فى مجال إدارة الأعمال، ويقوم البروفيسور "كوتر" بإلقاء العديد من الأحاديث والمحاضرات فى هارفارد وفى كل أنحاء العالم، وهو يعيش فى كيمبريدج مع زوجته "نانسى ديرمان" وابنته "كارولين" وابنه "جوناثان".

"هولجر راثجيبر" هو مثال للمدير العالمى العصرى، وهو يعمل فى شـركة "بكتون ديكنسون" ، التى تعد واحدة من الشركات الرائدة فى مجال التكنولوجيا الطبية عالمياً، و "راثجيبر" ألمانى الجنسية من مدينة فرانكفورت، وقد قضـى أولى سـنواته المهنية فى آسيا، ولكنه منذ عام ٢٠٠٤ يعيش فى "وايت بلينز" بمدينة نيويورك، مع زوجته "جوتا" وولديه "دانيال" و "بينى".



«يمكنك أن تستفيد من هذا الكتاب سواء فى مجال إدارة الأعمال أو فى الحياة العامة، وبإمكان كل فرد، بدءاً من رؤساء الشركات وحتى طلاب المدارس، أن يستفيد من قراءته لهذه القصة».

ـ من تمهيد د. سبنسر جونسون
مؤلف كتاب «من حرّك قطعة الجبن الخاصة بى»

«يجب على الشركات شراء نسخة من هذا الكتاب لكل فرد يعمل بها بدءاً من رئيس الشركة وحتى أمين المخازن!».

ـ ميشيل أرشر
جريدة يو.أس.أيه توداى

«لقد اكتشفت هذا الكتاب فى شهر مايو، وطلبت ووزعت ستين نسخة منه فى يونيو وقيّمت تأثيره على جهودنا الهادفة للتغيير ثم طلبت خمسمائة نسخة إضافية فى سبتمبر. إنه جوهرة».

ـ هايدى كينج
وزارة الدفاع

«إن البطاريق فى هذا الكتاب لن يأسروا قلبك فقط، بل سيجعلونك طائر بطريق (أقصد شخصاً) أكثر ذكاء».

ـ مارى تايلر مور
ممثلة ومنتجة ومخرجة رشحت من قبل لجائزة الأوسكار

لمزيد من المصادر والأفكار، زر موقع
www.ouricebergismelting.com

